

CAMERA DI COMMERCIO DI RAVENNA

Il Piano della performance 2021-2023

gennaio 2021

SOMMARIO

PREMESSA.....	2
1. LO STATO DI ATTUAZIONE DELLA RIFORMA DELLE CAMERE DI COMMERCIO.....	3
2. PER VEDERE UN MONDO NUOVO CI VOGLIONO OCCHI NUOVI CON I QUALI GUARDARLO.....	4
3. MISSION E PRINCIPALI ATTIVITA'	7
3.1 - Le priorità della “nuova” Camera di commercio.....	7
3.2 - Organizzazione e personale.....	13
3.3 - Bilancio. Le risorse economiche.....	16
4. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	22
5. PIANIFICAZIONE.....	27
5.0 - Albero della performance.....	28
5.1 - Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.....	28
5.2 - Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi.....	28
6. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	29
7. IL LAVORO AGILE.....	30
7.1 Premessa.....	30
7.2 Le misure organizzative intraprese nella fase emergenziale.....	30
7.3 Gli obiettivi da perseguire.....	31
7.4 Le fasi di implementazione del Pola.....	31
8. IL PIANO DELLE AZIONI POSITIVE 2021-2023.....	35

PREMESSA

Il Piano della Performance, ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera a), del D. Lgs n. 150/2009, è un documento programmatico, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che definisce:

- gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi della Camera di commercio;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione,
- gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Attraverso di esso è possibile:

- individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (*stakeholder*);
- favorire una effettiva *accountability* e trasparenza;
- rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative.

L'adozione del Piano è un passaggio fondamentale nella realizzazione del Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del D. Lgs n. 150/2009 e si articola nelle seguenti fasi:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

In conformità con la delibera n. 6/2013 dell'Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC, ex-CIVIT), elementi da considerare ai fini della redazione del Piano della performance sono:

- collegamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio;
- coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla qualità, alla trasparenza, all'integrità e alla prevenzione della corruzione;
- valutazione della performance degli uffici territoriali e delle strutture alle dirette dipendenze dell'amministrazione, con particolare riferimento ai servizi erogati;
- esplicitazione di indicatori riguardo ad alcune tematiche di significativa rilevanza;
- esplicitazione di obiettivi e relativi indicatori utili per la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti.

1. LO STATO DI ATTUAZIONE DELLA RIFORMA DELLE CAMERE DI COMMERCIO

Per mantenere un ruolo da protagonista nel panorama istituzionale e rispondere alle esigenze del sistema delle imprese, le Camere di commercio italiane hanno intrapreso un percorso di profondo cambiamento in direzione della sussidiarietà orizzontale e di una sempre più forte capacità di rinnovamento su identità/ruolo, identificazione/visibilità, appartenenza/consapevolezza.

Una prima considerazione generale è che non esiste un unico modello di cambiamento, e che le azioni più opportune possono variare caso per caso, spaziando da radicali revisioni degli assetti istituzionali, a cambiamenti incrementali nei processi e nei meccanismi operativi. Mentre i programmi di azione non si possono determinare in modo univoco, la direzione del cambiamento sembra essere chiaramente identificabile: una amministrazione pubblica che faccia meglio e costi meno, ma soprattutto che sia capace di rispondere ai bisogni di realtà sociali in continuo mutamento, che tendono a farsi più complesse e frammentate.

La Camera di commercio di Ravenna dovrà abbracciare il cambiamento per raggiungere, nei prossimi anni, nuovi traguardi, sempre a fianco delle imprese. Di fronte alle sfide e alle opportunità poste dalla globalizzazione, dalle nuove tecnologie, dai cambiamenti demografici, dalla crescita delle aspettative delle imprese, la Camera di commercio non potrà, dunque, "limitarsi ad aspettare ordini dall'alto", ma dovrà essere attrezzata e pronta ad attivarsi in modo autonomo per fornire risposte efficaci e tempestive.

La legge n. 124/2015 recante deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, ha avviato un processo di riforma delle Camere di commercio che prevede, tra i criteri direttivi, la riduzione delle Camere di commercio esistenti da 105 a non più di 60 e la possibilità di non procedere all'accorpamento qualora una Camera di commercio avesse una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese.

Il 17 gennaio 2017 i Consigli camerali di Ferrara e Ravenna hanno indicato ad Unioncamere, in ragione degli esiti del voto palese, di proporre al Ministro dello Sviluppo economico l'accorpamento delle 2 Camere di commercio.

Il Ministro dello Sviluppo economico, preso atto della proposta di Unioncamere, ha, in data 8 agosto 2017, portato le Camere di commercio dalle originarie 105 a 60, salvaguardando la presenza di almeno una Camera di commercio in ciascuna Regione.

La Corte Costituzionale, su richiesta delle Regioni Puglia, Toscana, Liguria e Lombardia, ha dichiarato illegittimo, con sentenza n. 261/2017, la legge di riforma del sistema camerale in quanto adottato senza previa Intesa in sede di Conferenza Stato -Regioni.

Il 16 febbraio 2018, il Ministro dello Sviluppo economico ha conseguentemente adottato un nuovo decreto, con il quale le Camere di commercio Emiliano-Romagnole sono state portate da 9 a 5, confermando l'unione già avvenuta fra Forlì-Cesena e Rimini, mantenendo le circoscrizioni territoriali di Bologna e di Modena e disponendo l'accorpamento per Parma, Piacenza, Reggio Emilia, con sede legale a Parma, e per Ravenna e Ferrara, con sede legale a Ravenna.

Suddetto decreto ha aperto la strada a nuovi ed ulteriori contenziosi ed alla Ordinanza del TAR Lazio (Sezione Terza Ter) del 15 marzo 2019, che ha dichiarato rilevante e non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale dell'articolo 10 della legge n. 124/2015 e dell'articolo 3 del decreto legislativo n. 219/2016, nella parte in cui prevede il parere anziché l'intesa, disponendo l'immediata trasmissione degli atti alla Corte Costituzionale e sospendendo il giudizio in corso, nonché, di fatto, dei processi di accorpamento.

La Corte Costituzionale, nella camera di consiglio del 23 giugno 2020, ha dichiarato non fondate le questioni di illegittimità costituzionale sollevate dal Tribunale amministrativo regionale del Lazio sulla legge delega e sul decreto legislativo di riordino delle Camere di commercio, ritenendo che

non vi sia stata una violazione del principio di leale collaborazione tra lo Stato e le Regioni per le plurime interlocuzioni che il Governo ha avuto con le autonomie regionali.

Il decreto legge n. 104/2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 126/2020, all'articolo 61:

- comma 1, ha previsto che, al fine di semplificare ed accelerare il processo di riorganizzazione delle Camere di commercio, tutti i procedimenti di accorpamento delle Camere di commercio disciplinati dal decreto legislativo n. 219/2016, pendenti alla data di entrata in vigore del decreto, si concludessero con l'insediamento degli organi della nuova Camera di commercio entro e non oltre il termine di sessanta giorni dalla data di entrata in vigore del decreto;
- comma 2, ha previsto che:
- ad esclusione del Collegio dei Revisori dei conti, gli Organi delle Camere di commercio in corso di accorpamento scaduti alla data di entrata in vigore del decreto decadessero dal trentesimo giorno successivo alla predetta data;
- il Ministro dello Sviluppo economico, sentita la regione interessata, nominasse un commissario straordinario.

Con decreto del 17 dicembre 2020, il Ministro dello Sviluppo economico ha nominato il commissario straordinario della Camera di commercio di Ravenna.

2. PER VEDERE UN MONDO NUOVO CI VOGLIONO OCCHI NUOVI CON I QUALI GUARDARLO

Rappresentare le imprese, tutelarle, rispondere alle loro esigenze, pianificare gli obiettivi da declinare in azioni nei prossimi anni richiederà, quindi, prima di tutto, tanta visione e una buona capacità di lettura di un contesto che si sta radicalmente rivoluzionando. Però, a volte, per vedere un mondo nuovo ci vogliono occhi nuovi con i quali guardarlo.

In questo senso, si renderà ancor più necessario, per la Camera, intraprendere un percorso di pianificazione che unisca razionalità e strategia nei processi di elaborazione delle politiche – prima di tutto - di cambiamento organizzativo. La finalità del percorso (analisi delle condizioni di contesto e dei fabbisogni del nuovo Ente, messa a punto, sperimentazione, applicazione diffusa, verifica e riorientamento degli strumenti) sarà l'attivazione di un processo di miglioramento continuo delle condizioni organizzative e gestionali della Camera di commercio, quali la politica delle risorse umane, le nuove tecnologie, la comunicazione, la valutazione e il controllo interno, la partnership-pubblico privato, la gestione associata delle funzioni, tutti elementi che rappresentano un fattore decisivo di facilitazione dell'innovazione.

Tali caratteristiche non potranno non riflettersi nel Programma Pluriennale 2021-2025, che prenderà il via in un momento storico particolarmente complesso segnato, da un lato, dalla pandemia da Covid-19 e, dall'altro, da un passaggio costituente importante come la riforma camerale. La sfida della Camera di commercio di Ravenna sarà quella di ripensare il proprio ruolo come istituzione della 'società di mezzo' e strumento di democrazia economica, per la capacità di curare gli interessi del sistema imprenditoriale e di fare sintesi tra le proposte dei diversi attori economici. Un ruolo sempre più importante, soprattutto nell'epoca in cui la rappresentanza ha subito gli effetti della disintermediazione.

Come diceva il professor Lorenzo Ornaghi: «Le istituzioni sono argini, anche quando il fiume diventa impetuoso». È quindi in un contesto attraversato da cambiamenti politici, socio-economici e tecnologici tanto rapidi quanto complessi che la Camera di commercio dovrà rimarcare il suo ruolo perché l'avvento della società liquida e dell'economia dell'immateriale stanno disegnando una

società nuova, che riscrive le regole del gioco laddove il cambiamento è così inafferrabile che le regole ancora non si conoscono.

A fronte di ciò, dovrà crearsi un lavoro sinergico per costruire l'idea di Camera del futuro: una Camera al servizio dell'economia reale, fatta di persone, di investimenti veri, di occupazione, di sviluppo, la Camera di chi legge il contesto per cogliere le sfide, i nuovi spazi di geografia economica, i nuovi lavori.

Ma qual è il processo logico che dovrà condurre la Camera di commercio ad una corretta formulazione della strategia? E quali saranno le decisioni fondamentali da assumere? Non c'è dubbio che il posizionamento strategico della Camera di commercio sarà ancor più determinato dalla combinazione e dalle reciproche influenze che si verranno ad instaurare tra la strategia ufficialmente definita e la cosiddetta "strategia emergente", ossia il processo (bottom-up) di interpretazione della "strategia deliberata" e della corretta identificazione dell'evoluzione dell'ambiente di riferimento (l'attuale emergenza sanitaria ed economica ne è un poderoso esempio) e delle correlate minacce ed opportunità (cosa la Camera di commercio potrebbe e dovrebbe fare).

Non meno rilevante, tuttavia, sarà per l'Ente camerale l'analisi della situazione interna, con particolare riguardo alla esplicitazione dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione (che, in buona sostanza, determinano cosa la Camera di commercio può fare), nonché dell'orientamento e delle attese dei futuri Amministratori camerali (Consiglio, Giunta e presidente), chiamati a fornire un contributo fondamentale in merito a quanto la nuova Camera vorrà fare.

Proprio la capacità di considerare simultaneamente tutti gli aspetti sopra evidenziati e di inserirli all'interno di un quadro organico e dinamico di riflessione, determinerà la qualità, a valere nel tempo, della strategia dell'Ente.

Da questo punto di vista, occorrerà che la formulazione e l'adeguamento nel tempo della strategia siano accompagnati da una chiara definizione del correlato processo operativo di messa a punto ed attuazione. Ciò significherà delinearne le fasi, i tempi, gli strumenti e le modalità, i soggetti coinvolti e le relative responsabilità, introducendo e rafforzando elementi di razionalità e di pensiero strategico, per affrontare scenari di complessità sempre maggiore.

La Camera sarà, insomma, nel 2021, chiamata a ripensare la strategia sia in ragione della scelta forte del possibile accorpamento, sia del ridisegno delle funzioni avanzato dalla riforma. Ogni ambito strategico di azione dovrà, pertanto, articolarsi in assi di intervento la cui elencazione, lungi dall'essere esaustiva, dovrà essere per sua natura soggetta a trasformazioni allo scopo di rendere la "strategia deliberata" un programma "aperto" e le azioni della Camera di commercio sempre aderenti al mutare delle esigenze e all'evolversi del contesto socio-economico di riferimento ("strategia emergente").

Fino ad oggi, per esempio, le Camere di commercio si sono rivolte all'universo delle imprese declinando le proprie azioni secondo linee di policy di carattere trasversale (innovazione, internazionalizzazione, formazione, ecc.). Questa modalità di azione ha consentito di raggiungere buoni risultati, in termini di iniziative progettuali realizzate, volumi dei prodotti e dei servizi offerti e livello di apprezzamento da parte degli utenti. Tuttavia, nella difficile situazione attuale, occorre un cambio di passo, in direzione di una maggiore efficacia e finalizzazione dell'azione camerale. È ciò su cui occorrerà lavorare nei prossimi mesi: andare oltre la logica tradizionale delle policy e mettere al centro gli utenti, le imprese, profilandole in target, individuando, tramite l'ascolto, gli specifici bisogni di ogni insieme di esse, elaborando e comunicando loro un'offerta di servizi e progettualità più articolata e differenziata. Si tratterà di insiemi definiti non univocamente, ma utilizzando criteri diversi: stadio di vita, caratteristiche dimensionali, aree tematiche individuate come prioritarie.

Ai target di imprese sarà aggiunto quello dei professionisti, rispetto ai quali si prefigurerà un ampliamento degli spazi d'intervento, soprattutto in un'ottica di maggiore confronto e collaborazione con il sistema delle imprese. Per ciascun target dovranno quindi essere individuate le priorità e le principali direttrici d'azione, spingendosi, nei casi in cui la riflessione sia più matura, a identificare delle proposte concrete d'intervento e, in ogni caso, rinviando agli strumenti di programmazione annuale la declinazione delle strategie in piani di attività e specifiche progettualità.

Il nuovo approccio per target richiederà un profondo lavoro, non solo in termini di ridefinizione delle logiche operative e di riorganizzazione della struttura, ma anche di adeguamento delle competenze e delle professionalità presenti all'interno della Camera di commercio, che dovrà essere oggetto di un'apposita area d'intervento dedicata alle strategie per il cambiamento organizzativo.

3. MISSION E PRINCIPALI ATTIVITA'

3.1 - Le priorità della "nuova" Camera di commercio

Linee di intervento che rivestono un carattere di urgenza, legate all'attuale situazione economica caratterizzata dal persistere della pandemia e mirate ad alcuni obiettivi chiave:

trasformazione digitale delle imprese; internazionalizzazione; prevenire le crisi d'impresa rafforzandone l'equilibrio economico-finanziario e favorendo i processi di aggregazione e le formule collaborative; sostegno ai settori maggiormente colpiti dalla crisi.

Linee di intervento legate ai fattori di competitività nel medio periodo:

giovani e mondo del lavoro; sostenibilità; sviluppo tecnologico; semplificazione; infrastrutture; imprenditoria femminile.

Due linee di intervento trasversali:

monitoraggio e analisi economica; piano di comunicazione e marketing della "nuova" Camera di commercio.

Le linee urgenti di intervento

Trasformazione digitale delle imprese. L'emergenza sanitaria ha fatto emergere, ancora con maggior forza, l'urgenza di procedere con interventi volti alla digitalizzazione del sistema produttivo. Molte imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, hanno una scarsa cultura digitale. Ma accanto al problema culturale c'è poi quello tecnologico: i dati rilevati dalla Camere di commercio evidenziano che meno di 4 imprese italiane su 10 siano dotate di tecnologie fondamentali (cloud, cyber security, ecc.) per garantire la transizione in modalità "smart" delle attività produttive. Sarà, quindi, prioritario per la "nuova" Camera intervenire per:

- potenziare i servizi offerti dai Punti Impresa Digitale (assessment, formazione, ecc.);
- favorire, anche attraverso la creazione di piattaforme innovative (con sistemi di intelligenza artificiale), il servizio di orientamento delle imprese realizzato dai Punti Impresa Digitale, verso le strutture, censite nell'Atlante 4.0, che offrono competenze, attività, strumenti più specialistici sul tema del digitale;
- favorire la diffusione della cultura del digitale, anche attraverso la selezione e la promozione di use case che possano essere presi a riferimento dalle PMI per attivare il cambio di paradigma produttivo.

Internazionalizzazione. Il quadro dei mercati esteri è caratterizzato da molte incertezze e da una condivisione generale di veloce volatilità. L'attuale emergenza sanitaria rischia di avere di nuovo pesanti effetti sulla domanda dei paesi di sbocco del made in Italy e sulle catene di subfornitura di dimensione internazionale, facendo altresì aumentare i pericoli di barriere all'ingresso in alcuni paesi e alcune aree geo-politiche, anche per la tendenza a regionalizzare gli scambi, accentuata dal reshoring. A questo si aggiungano i limiti sulla circolazione dei beni e delle persone, che hanno congelato, di fatto, iniziative promozionali all'estero quali fiere, missioni, forum e b2b, e che hanno reso, di conseguenza, cruciale la definizione e l'erogazione di servizi per l'internazionalizzazione sempre più basati sull'integrazione fra digitale e, laddove possibile, momenti in presenza. Per molte PMI è essenziale soprattutto in questa fase, cogliere tutte le possibilità che l'estero offre per "far fatturato". Risulterà, quindi, prioritario per la Camera intervenire per:

- il sostegno ai processi di internazionalizzazione attraverso il digitale e rafforzamento della presenza delle PMI sui canali commerciali online, a tutti i livelli;
- aumento delle imprese esportatrici e una maggiore intensità della loro presenza all'estero, anche attraverso il contatto "porta a porta" delle imprese;
- un uso più estensivo del digitale per erogare i servizi di profilazione, formazione specialistica e affiancamento alla definizione di piani per l'estero, garantendo sempre un dialogo diretto con le singole aziende coinvolte;
- rafforzamento dei collegamenti fra la Camera di commercio e le Camere di commercio all'estero, attraverso la realizzazione di servizi digitali di formazione, assistenza personalizzata e follow-up da parte delle Camere estere per consolidare o diversificare la presenza di chi già esporta, nonché servizi di scouting e accompagnamento per gli operatori esteri che decidano di investire nelle province di Ferrara e Ravenna;
- disponibilità in Camera di commercio di Export Specialist, ovvero "Manager dell'internazionalizzazione" in grado di formare e offrire un'assistenza personalizzata alle PMI per impostare azioni di marketing e far crescere il fatturato sull'estero, anche in questo caso utilizzando la leva del digitale.

Prevenire le crisi d'impresa rafforzandone l'equilibrio economico-finanziario e favorendo i processi di aggregazione e le formule collaborative

Rafforzamento dell'equilibrio economico-finanziario. La prevenzione, l'anticipazione e la gestione delle situazioni di crisi assume, nell'attuale congiuntura, una valenza fondamentale per molteplici ragioni, legate sia a fatti contingenti, quale ad esempio l'uscita dalla fase attuale di emergenza legata al Covid-19, sia alla necessità di divulgare una nuova cultura della prevenzione presso le imprese che vada oltre l'analisi dei semplici dati economico-finanziari. Risulterà allora necessario offrire alle PMI strumenti e conoscenze necessarie a monitorare e consolidare il proprio equilibrio (economico-finanziario, ma anche organizzativo, gestionale, ecc.) ed a favorirne i rapporti con istituti di credito ed operatori di finanza complementare per un miglior utilizzo della più ampia gamma di strumenti messi a loro disposizione: si pensi al ricorso alla garanzia, alle recenti norme sul reintegro del patrimonio, agli strumenti di finanza innovativa, fino agli interventi di venture capital o sul crowdfunding. Le linee di attività della "nuova" Camera di commercio non potranno che tendere, quindi, ad avvicinare le imprese all'utilizzo di nuovi strumenti (anche digitali) per una maggiore consapevolezza sul raggiungimento del proprio equilibrio economico-finanziario e sulla prevenzione delle situazioni di crisi, incrementando le competenze e le conoscenze degli imprenditori, per garantire continuità e sviluppo aziendale. L'obiettivo sarà allora quello di perseguire un "irrobustimento" della struttura finanziaria e organizzativa delle PMI per favorire formule di collaborazione e di aggregazione tra le imprese stesse attraverso la messa in comune di strumenti di servizio per perseguire lo sviluppo d'impresa e prevenire e gestire al meglio le possibili crisi aziendali. Ciò anche in vista dell'avvio, dal settembre 2021 (salvo ulteriori proroghe) degli OCRI.

Promozione dei processi di aggregazione e delle formule collaborative. Un aspetto della struttura imprenditoriale italiana (come rilevato dall'Istat recentemente) è la tendenza a strutturarsi in "arcipelaghi", costituiti da reti di relazioni molto intense fra insiemi di settori (tecnologicamente contigui) ma poco legate al resto del sistema. All'interno di tali arcipelaghi, la conformazione delle relazioni consente una trasmissione generalmente efficiente degli stimoli lungo le filiere che compongono tali sotto-reti, spesso però legata a

meccanismi fornitura, non di rado "governati" da aziende capo-fila. Nell'attuale fase economica, la formazione della catena del valore assume caratteristiche di maggiore elasticità, con l'ampliamento delle filiere a monte ed a valle del momento produttivo, fenomeno facilitato proprio dai processi di digitalizzazione. Le stesse "filiera" assumono connotazioni diverse dal passato, tipicamente incentrate su una determinata tipologia produttiva, con "scarsità di connessioni tra manifattura, servizi e terziario", per ampliarsi anche verso altre forme di integrazione, ad esempio, in campo ambientale e/o in quello della condivisione di asset aziendali materiali ed immateriali, incluso il capitale umano. Qualche esempio: la condivisione di asset e/o di processi aziendali per conseguire maggiori economie di scala (dall'utilizzo di impianti ad elevato costo/specializzazione e relativa "servitizzazione", agli acquisti e logistica comuni, alla gestione di punti di vendita, ristorazione, strutture ricettive, ecc.); iniziative sull'economia circolare, che in quanto modello che implica la condivisione, il prestito, il riutilizzo, la riparazione, il ricondizionamento e il riciclo dei materiali e prodotti contribuendo a ridurre i rifiuti al minimo è, implicitamente, a-settoriale; le comunità energetiche rinnovabili, con un approccio che non solo non è settoriale e nemmeno limitato alle sole imprese, potendo comprendere anche cittadini ed enti pubblici. Il ruolo della Camera, in quanto soggetto radicato sul territorio, potrà dunque essere di fondamentale importanza. Un ruolo, in primo luogo, informativo e promozionale. In secondo luogo, di attivazione - assieme alle associazioni di categoria - di tavoli e di focus group tra le imprese interessate a sviluppare iniziative collaborative. In terzo luogo, per offrire assistenza alla formazione delle iniziative e loro prima fase di avvio. A questi strumenti dovrà essere affiancata un'attività tendente a coinvolgere partner finanziari sia a livello locale che nazionale, oltre che il supporto di soggetti pubblici, in particolare per quanto attiene al fabbisogno di capitale connesso alle nuove iniziative "comuni".

Sostegno ai settori maggiormente colpiti dalla crisi. La Camera dovrà adoperarsi per aiutare sia le imprese che i territori a prepararsi per reagire efficacemente nella fase della ripartenza, aiutandoli a darsi flessibilità e capacità di adattamento rispetto alle discontinuità che provocherà, ancora nel 2021, il permanere del Coronavirus. Per quanto concerne le imprese, sarà opportuno agire, da un lato, per fornire informazioni economiche tempestive che, anche usando l'intelligenza artificiale, sappiano disegnare scenari previsivi verso cui orientare il loro posizionamento competitivo e, dall'altro lato, per dare loro un'assistenza personalizzata verso una qualità declinata secondo il paradigma della sostenibilità. Intensificando, al contempo, le iniziative finalizzate a supportare imprenditori e lavoratori del settore nello sviluppo delle competenze digitali e nell'uso degli strumenti ormai essenziali per fronteggiare e superare la prima pandemia dell'era di internet. I territori, dal canto loro, saranno il punto da cui avviare una nuova ripartenza. Per valorizzare al meglio le loro distintività sarà necessario diffondere e promuovere - in conformità con la legge della Regione Emilia-Romagna sul turismo - lo strumento delle destinazioni turistiche, quali ambiti territoriali caratterizzati dalla condivisione di fattori identitari che possono soddisfare determinati segmenti di domanda turistica. Le destinazioni turistiche - coordinate dalla Camera di commercio - potranno essere uno strumento strategico per dare una governance ai territori, definire meglio i fattori identitari locali e portare in efficienza i loro prodotti turistici, rappresentando un'efficace modalità di "atterraggio" delle progettualità che verranno messe in atto con le risorse del Next Generation EU.

Le linee di medio termine

I Giovani. Incrementare gli investimenti in favore della formazione dei giovani e per garantire il loro efficace inserimento nel mondo del lavoro rappresenta una priorità assoluta per il rilancio del sistema imprenditoriale italiano. Il 22% dei giovani italiani tra i 15 e i 29 anni non studiano e non

lavorano e al Sud questa percentuale sale al 33%: il nostro Paese è al primo posto in Europa per la quota dei cosiddetti Neet e deve assolutamente riuscire a superare questo drammatico spreco di risorse. Mentre d'altra parte le imprese, anche nei periodi di crisi economica, hanno difficoltà a trovare manodopera qualificata in quote che raggiungono e spesso superano il 33% delle ricerche di personale. Si tratta di un mismatching in parte di tipo quantitativo (carenza di offerta di lavoro dovuta anche agli andamenti demografici, oltre che ad assenza di orientamento scolastico e professionale), ma sempre più di tipo qualitativo (carenza di competenze adeguate). Per questo, la Camera di commercio sarà chiamata ad intensificare il suo impegno sviluppando nuovi servizi in favore dell'occupazione dei giovani e del loro orientamento formativo, in coerenza con la rapida innovazione del lavoro nelle imprese. Partendo dall'utilizzazione della risorsa informativa per anticipare i cambiamenti, la Camera dovrà svolgere un ruolo attivo come motore di sviluppo del sistema economico ravennate, assicurando uno stretto collegamento tra orientamento-formazione-lavoro-impresa, in stretta collaborazione con il sistema delle imprese, della formazione e della ricerca. Le azioni per favorire la transizione dai percorsi formativi, secondari e terziari, al mondo delle imprese sarà sostenuto anche da due ulteriori linee di servizio: la prima per diffondere il sistema della certificazione delle competenze acquisite dai giovani in contesti lavorativi (certificazione riconoscibile per le imprese grazie alla stretta collaborazione con le categorie economiche interessate); e la seconda per supportare il matching tra domanda e offerta di lavoro, in diretta collaborazione con Regioni, servizi per l'impiego, Anpal.

Sostenibilità. Proseguiranno gli sforzi per la promozione della sostenibilità, economica, sociale e ambientale. Ciò anche in coerenza con gli indirizzi provenienti dal contesto europeo che prevedono che nell'ambito del Piano Next Generation EU, il 37% delle risorse assegnate all'Italia debbano finanziare investimenti green. Ma la sostenibilità rappresenta nel Piano non soltanto un cluster, ma un criterio trasversale di valutazione, attraverso cui è fondamentale valutare anche l'impatto degli altri progetti. In particolare, il sostegno camerale dovrà essere rivolto alle transizioni verde e digitale ed alla promozione della crescita sostenibile. La sostenibilità sarà intesa sia nella sua componente ambientale, sia in quella sociale ed economica. Sostenere le imprese che investono nel green - a partire da quelle giovanili - significa investire in quelle aziende che generano più sviluppo, fanno più export, creano più posti di lavoro, innovano di più. Per questo, la "nuova" Camera di commercio dovrà continuare l'impegno nel diffondere la cultura della sostenibilità, degli appalti verdi, delle tecnologie "pulite". La questione ambientale è, infatti, diventata prioritaria anche sul piano imprenditoriale e anche nella provincia di Ravenna molte PMI hanno già intrapreso la strada della sostenibilità. Come tracciato dal Nuovo Piano d'azione per l'Economia circolare dell'Unione Europea, l'applicazione dei principi dell'economia circolare nell'insieme dell'economia dell'UE potrebbe aumentarne il PIL di un ulteriore 0,5 % entro il 2030, creando circa 700.000 nuovi posti di lavoro. Non a caso, il Next Generation Fund individua nella sostenibilità una delle linee di azione per uscire dalla crisi post Covid, in quanto tale modello fa leva su alcuni elementi importanti tra i quali l'ecodesign, l'innovazione tecnologica dei processi produttivi, lo sviluppo di reti di imprese, il cambiamento dei modelli di business, la nascita di nuovi servizi sostenibili, modelli di "prodotto come servizio" (product-as-service), nuove soluzioni digitali per migliorare la qualità della vita. Con il Next Generation Fund e con l'adozione in Italia del cosiddetto pacchetto dell'Economia circolare attraverso il decreto legislativo n. 116/2020 si è dato un nuovo slancio al processo di transizione da un modello di economia lineare ad un modello di economia circolare. Tali disposizioni, intervenendo sul quadro normativo vigente, oltre a comportare un impatto sulle attività delle Camere, prefigurano una possibilità ulteriore di crescita e posizionamento del Sistema camerale in materia ambientale a supporto delle imprese e per la nascita di un mercato circolare.

Sviluppo tecnologico. Negli ultimi anni, per rilanciare la competitività delle imprese italiane sono stati previsti numerosi interventi di politica industriale che, oltre a supportare con misure fiscali gli

investimenti in innovazione, ricerca e sviluppo, hanno avuto l'obiettivo di promuovere una nuova cultura d'impresa focalizzata sulle tecnologie abilitanti, sulle competenze e sui nuovi modelli organizzativi. Accanto a questi interventi, è urgente promuovere iniziative capaci di integrare più efficacemente il mondo della ricerca, le imprese, gli investitori, i soggetti che gestiscono finanziamenti pubblici e bancari. La Camera di commercio di Ravenna, per il tramite di Unioncamere, potrà svolgere un ruolo fondamentale per evitare la frammentazione delle iniziative sul territorio, avviando una riflessione comune che coinvolga i diversi attori in campo (le università, le imprese e gli istituti finanziari), realizzando iniziative concrete capaci di rendere sempre più accessibile la tecnologia alle imprese di tutti i settori e le dimensioni. In risposta a tali obiettivi, le linee di intervento dovranno puntare a:

- rafforzare la partnership con i principali enti di ricerca italiani per avviare azioni volte a favorire l'incontro tra domanda e offerta di tecnologia;
- realizzare azioni di scouting sistematico delle tecnologie, anche non protette, disponibili nel mondo della ricerca e favorire il loro trasferimento alle PMI, coinvolgendo attivamente le associazioni delle imprese. A tal riguardo, potranno essere realizzati strumenti dedicati per consentire, con l'impegno della Camera di commercio, il trasferimento dei risultati della ricerca più utili per il sistema produttivo;
- realizzare azioni di diffusione e di confronto tra i ricercatori e le imprese, aprendole alla partecipazione delle imprese industriali, delle PMI e dei possibili finanziatori dei progetti di sviluppo.

Semplificazione ed e-government. Come dimostrato anche dai recenti provvedimenti, l'emergenza sanitaria ha reso ancor più centrale la necessità di intensificare gli sforzi - anche da parte del sistema camerale - per garantire una semplificazione dei rapporti tra imprese e Pubblica amministrazione, fra imprese e Stato, nonché uno snellimento delle procedure. Nell'epoca dell'informazione, il Registro delle imprese, i suoi Big Data, la piattaforma di Infocamere rappresentano la via maestra per garantire tale semplificazione, costituendo un punto unico di accesso, un vero e proprio Gateway per la PA. I dati, e la loro gestione efficiente, rappresentano l'alternativa più potente contro lo spreco che deriva dalla cattiva burocrazia e la chiave strategica possibile per l'affermazione del principio Once Only. Al contempo, per garantire lo sviluppo digitale dei territori, delle imprese, della scuola, dei cittadini, si cercheranno di cogliere anche le opportunità fornite dall'utilizzo delle nuove tecnologie come il 5G per le "città intelligenti", anzi, per i "territori intelligenti". Nei prossimi anni, pertanto, priorità della "nuova" Camera sarà quella di proseguire l'attività finalizzata ad accompagnare la semplificazione degli oneri burocratici a carico delle imprese, sostenendo un insieme di azioni che interessano le norme, le piattaforme, la promozione, gli accordi di collaborazione.

Infrastrutture. Un sistema infrastrutturale esteso e sicuro, assieme ad una mobilità dei passeggeri e delle merci efficiente e fluida, rappresentano un elemento prioritario per lo sviluppo economico dei territori e per la competitività delle imprese. Le dinamiche dei mercati - sia globali che locali - impongono una visione strategica sui principali nodi infrastrutturali, orientata a sfruttare la vantaggiosa posizione geografica del nostro Paese potenziandone la dotazione e l'accessibilità delle infrastrutture, al fine di rendere veloce e funzionale il transito delle merci. Resta, dunque, l'esigenza di far correre il Paese, tutto il Paese, agendo sulla leva dell'accessibilità, dei trasporti e della logistica. Un ambito per il quale vanno mobilitati gli investitori istituzionali e va favorito il partenariato pubblico-privato. Non si tratta, tuttavia, solo di costruire nuovi porti, aeroporti, autostrade ma anche di rendere più efficienti le infrastrutture già esistenti, laddove possibile, attraverso un importante piano di manutenzione e ammodernamento, rafforzando l'intermodalità e guardando alla sostenibilità. Si tratta di linee di intervento sulle quali la Camera di commercio di

Ravenna non potrà non confermare il suo impegno, al di là delle centinaia di migliaia di euro già investiti nelle partecipazioni in società del settore infrastrutturale, fornendo soluzioni, analisi e contributi operativi allo sviluppo delle reti materiali ed immateriali: dai collegamenti viari alle reti di connessione a banda larga, dalle azioni finalizzate a rimuovere le restrizioni ai traffici internazionali a quelle per la ripartenza di importanti opere pubbliche. In tale contesto, la Camera potrà svolgere un ruolo di stimolo e raccordo fornendo ai Comuni del territorio un contributo per una migliore strategia sulle infrastrutture. In questo scenario, l'emergenza sanitaria è poi intervenuta evidenziando un forte gap di infrastrutture digitali, necessarie per rimettere in gioco le aree economiche e sociali più svantaggiate. In quest'ambito, dovranno collocarsi ulteriori linee di intervento della Camera per i prossimi anni, a partire dalla banda ultralarga, una condizione essenziale per operare in un'economia moderna basata sulla connettività. Una rete super veloce è il presupposto anche per abilitare la semplificazione della Pubblica amministrazione, rendendo più utile ed efficace il suo contributo al Paese, più fluido e snello il dialogo con le imprese, più inclusiva la scuola con le sue modalità online.

Imprenditoria femminile. Il recente IV Rapporto sull'imprenditoria femminile di Unioncamere evidenzia che le imprese femminili (1,3 milioni), rappresentano circa un quarto del totale, con una forte presenza di ditte individuali (63% contro il 48% del totale) e una concentrazione nel settore dei servizi (66,2% contro il 55,4% del totale). Il Rapporto evidenzia, altresì, come esse abbiano sofferto più di quelle maschili il periodo del lockdown, con una riduzione delle iscrizioni (-42% contro il -35% di quelle maschili) e ciò nonostante nel periodo precedente esse fossero cresciute più velocemente di quelle maschili. Appare, quindi, necessario intervenire a favore di un rilancio dell'imprenditoria femminile, superando le difficoltà pratiche e culturali che ne condizionano lo sviluppo. Tale obiettivo comporterà, in primo luogo, il rafforzamento di linee di intervento a sostegno dei servizi di supporto: promozione dell'imprenditoria, con iniziative dedicate anche presso le scuole superiori e le università, assistenza alla formulazione dei business plan ed alla richiesta di partecipazione pubblica al capitale delle imprese, percorsi dedicati per l'espletamento delle formalità d'avvio (riduzione dei c.d. red tapes), assistenza tecnico-amministrativa in fase di start-up d'impresa, creazione di partenariati tra imprese femminili sul tema dei servizi per la conciliazione vita-lavoro (es. pooling sul tema dell'assistenza a bambini ed anziani), attivazione di servizi di mentoring per le imprese femminili.

Le linee trasversali

Monitoraggio analisi economica. Le attività di analisi e ricerca della "nuova" Camera di commercio risponderanno sempre più all'obiettivo strategico di offrire, in maniera tempestiva, un contributo conoscitivo originale per la definizione di misure di politica economica e di interventi concreti ed efficaci per il sostegno e il rilancio delle imprese e dei territori. L'attuale emergenza impone però un forte cambiamento nell'attività di osservazione dei fenomeni economici, che parte dalla valorizzazione del patrimonio di big data proprio del sistema camerale (in primo luogo, il Registro delle Imprese) attraverso strumenti di informazione e monitoraggio just in time, per arrivare alla messa a punto di metodologie innovative di analisi a carattere previsivo. Questo permetterà di passare da una chiave di lettura di tipo "statistico" e tradizionale - che legge e analizza fatti già accaduti e le dinamiche che si sono già realizzate - a uno sguardo in grado di interpretare e cogliere anticipatamente il cambiamento. In tal modo, sarà possibile rendere la funzione di informazione economica della Camera ancora più "pubblica", quindi strategica per l'interesse generale delle province di riferimento. La rete degli osservatori camerale, attorno al Centro Studi di Unioncamere, dovrà costituire la realtà più forte e diffusa di analisi economica territoriale.

Piano di comunicazione e marketing della Camera di commercio. Come emerge da una ricerca di Ipsos commissionata da Unioncamere, un approccio più propositivo sui media e tramite tutti i canali di comunicazione è funzionale a rendere il sistema camerale più riconoscibile alle imprese. La

comunicazione – istituzionale e digitale - e il marketing dei servizi, se pianificati coerentemente con la strategia, contribuiranno a promuovere e affermare la “nuova” Camera come istituzione interattiva, aperta all’ascolto e vicina alle imprese, orientata alle loro esigenze e capace di dare risposte puntuali e concrete. La nuova strategia sulla comunicazione della Camera ambirà ad avere un impatto diretto sulla qualità dei servizi, poiché, tramite un ascolto attivo degli utenti, servirà a orientare le azioni del sistema camerale generando così un circolo virtuoso tra fiducia verso l’istituzione ed efficacia del suo intervento. L’obiettivo è che l’iscrizione alla Camera e il diritto annuale non siano vissuti solo come obblighi di legge ma come un investimento, che dà diritto a benefici concreti e tangibili, facilmente riconoscibili e chiaramente riconducibili all’azione dell’Ente.



3.2 - Organizzazione e personale

ORGANI

Ai sensi della legge n. 580/1993, sono organi della Camera di Ravenna:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l’approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l’economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la Giunta, organo esecutivo dell’ente, composta dal Presidente e da 8 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale dell’Ente, del Consiglio e della Giunta;

- il Collegio dei Revisori dei conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'ente si avvale, inoltre, dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Al vertice della struttura organizzativa della Camera di Ravenna è posto il Segretario Generale.

La struttura è articolata in 2 Aree, attualmente affidate ad una unica posizione dirigenziale. Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici.

L'organigramma dettagliato è rappresentato nello schema seguente.

AREA	SERVIZIO	UFFICIO
AMMINISTRATIVA - SVILUPPO ECONOMICO	Gestione patrimoniale e finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> • Bilancio e controllo di gestione • Amministrazione contabile e fiscale • Provveditorato • Risorse umane • Trattamento economico e quiescenza • Partecipazioni
	Sistemi informativi, gestione risorse informatiche e PID	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemi informativi e risorse documentali • Risorse informatiche • Archivio informatizzato • Servizi innovativi – Punto Impresa Digitale (PID)
	Affari generali, promozione economica e Orientamento	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni istituzionali • Promozione e comunicazione • Orientam. al lavoro e alle professioni – creazione d'impresa e incentivi • Ambiente • Segreteria generale
REGISTRO IMPRESE – REGOLAZIONE DEL MERCATO	Registro delle imprese	<ul style="list-style-type: none"> • Registro Imprese • Artigianato • Spazio imprese - Diritto annuale-URP R.I. • Spazio imprese – Lugo • Qualità dati R.I.
	Tutela del mercato e del consumatore	<ul style="list-style-type: none"> • Mediazione ed Arbitrato • Regolazione del mercato • Metrico e del saggio metalli preziosi
	Studi e statistica - Prezzi e protesti - Brevetti e marchi	<ul style="list-style-type: none"> • Studi e statistica • Prezzi e protesti brevetti e marchi
	Contenzioso, attività ispettive e di vigilanza	<ul style="list-style-type: none"> • Contenzioso amministrativo-- attività Ispettive, di controllo e vigilanza
	• Ufficio Assistenza Qualificata Imprese AQI	

AREA	SERVIZIO	UFFICIO
Sistema EMAS (S.G.A). - Sistema Qualità ISO 9001		

RISORSE UMANE

La Camera di Ravenna conta attualmente 53 dipendenti di cui:

- 0 di categoria dirigenziale;
- 19 di categoria D;
- 29 di categoria C;
- 5 di categoria B;
- 0 di categoria A.

Tutti i 53 dipendenti sono a tempo indeterminato. I dipendenti *part time* sono 12.

Si riporta sinteticamente la distribuzione del personale per funzioni istituzionali, nella tabella seguente:

AREA	SERVIZIO	TOTALE UNITÀ		TOTALE UNITÀ PER CATEGORIA					
		N.	%	P.O.	D3	D1	C	B3	B1
AMMINISTRATIVA - SVILUPPO ECONOMICO	Gestione patrimoniale e finanziaria	10 (3 pt)	18,9	1	0	4	4	0	1
	Sistemi informativi, gestione risorse informatiche e PID	7 (1 pt)	13,2	1	0	2	1	0	3
	Affari generali, promozione economica e Orientamento	9 (1 pt)	17,0	1	0	3	5	0	0
REGISTRO IMPRESE - REGOLAZIONE DEL MERCATO	Registro delle imprese	18 (6 pt)	34,0	1	0	3	13	1	0
	Tutela del mercato e del consumatore	5	9,4	0	1	0	4	0	0
	Studi e statistica - Prezzi e protesti - Brevetti e marchi	2 (1 pt)	3,8	1	0	0	1	0	0
	Contenzioso, attività ispettive e di vigilanza	2	3,8	0	1	0	1	0	0
TOTALE		53 (12 pt)	100,0	5	2	12	29	1	4

PARTECIPATE

La Camera di Ravenna detiene partecipazioni in società del sistema camerale ed in società operative nella promozione dell'economia locale. Di seguito vengono rappresentate sinteticamente le informazioni relative alle società/organismi partecipati.

SETTORE	SOCIETÀ- ENTE- CONSORZIO	CAPITALE SOCIALE IN €	QUOTA PART. CCIAA (%)
Servizi ICT	Infocamere s.cons. p.a.	17.670.000	0,23%
Servizi	Borsa Merci Telematica Italiana s.cons. p.a.	2.387.372	0,01%
Ambiente	Ecocerved s.cons. a r.l.	2.500.000	0,26%
Turismo	ISNART s.c.ons.p.a.	292.184	0,25%
Immobiliare	Unione Emilia Romagna Servizi s.r.l.	120.000	8,40%
Servizi	TecnoServiceCamere s.cons. p.a.	1.318.941	0,33%
Servizi	Tecnoborsa s.cons.p.a.	1.377.067	0,04%
Servizi	IC Outsourcing s.cons. a r.l.	372.000	0,14%
Infrastrutture	Uniontrasporti s.cons. a r.l.	389.041	0,08%
Internazionalizzazione	Agenzia Promos Italia s.c.. a r.l.	2.000.000	5,00%
Logistica portuale	S.A.P.I.R. s.p.a.	12.912.120	11,136%
Innovazione	Romagna tech s.cons. p. a.	611.500	6,71%
Turismo	Parco della Salina di Cervia s.r.l.	47.000	8,00%
Oil & gas	O.M.C. s.cons. a r.l.	10.400	40,00%
Turismo	L'Altra Romagna s.cons. a r.l.	65.000	1,99%
Turismo	Delta 2000 s.cons. a r.l.	200.000	0,97%

ARTICOLAZIONE TERRITORIALE

A livello territoriale, la Camera di Ravenna si articola con una sede legale e una sede decentrata, presso le quali vengono gestite le attività ed erogati i servizi camerale. L'Ente dispone, inoltre, di un deposito destinato a contenere l'archivio documentale e di una ulteriore sede decentrata chiusa al pubblico, situata in Faenza (RA).

SEDE	CITTA	INDIRIZZO
Sede legale	Ravenna	Viale L.C. Farini, 14 - 48121 Ravenna
Sede distaccata	Lugo	Corso G. Matteotti, 3 - 48022 Lugo
Archivio	Ravenna	Via A. Fortis, 35 - Zona Bassette - Ravenna

3.3 - Bilancio. Le risorse economiche

Nella tabella seguente si riporta uno schema di bilancio riclassificato che evidenzia la composizione e l'andamento delle risorse economiche della CCIAA di Ravenna per gli anni 2014 – 2021.

Per l'anno 2020 i valori indicati fanno riferimento al preconsuntivo elaborato a gennaio 2020, per l'anno 2021 sono i valori contenuti nel bilancio preventivo approvato con determinazione del commissario straordinario con i poteri del Consiglio Camerale n. 2 del 30 dicembre 2020.

Principali risultanze del Conto economico (anni 2014-2019)

RISORSE ECONOMICHE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 preconsuntivo	2021 preventivo
A) Proventi Correnti								
1. Diritto Annuale	7.881.158	5.102.011	4.692.591	4.375.865	4.974.660	4.775.385	4.533.819	4.400.000
2. Diritti di Segreteria	1.786.950	1.748.151	1.814.244	1.780.041	1.820.984	1.837.838	1.803.449	1.789.000
3. Contributi trasferimenti e altre entrate	532.826	423.757	384.666	284.989	523.737	346.316	504.629	490.000
4. Proventi da gestione di beni e servizi	135.169	108.888	127.302	107.282	123.036	108.589	78.710	95.550
5. Variazione delle rimanenze	376	-14.441	-18.239	-15.928	9.897	10.804	9.818	
Totale proventi correnti (A)	10.336.479	7.368.366	7.000.563	6.532.250	7.452.314	7.078.933	6.930.425	6.774.550
B) Oneri Correnti								
6. Personale	3.002.765	-2.942.072	-2.898.465	-2.698.066	2.628.203	2.505.982	-2.420.000	-2.361.000
7. Funzionamento	2.522.978	-2.099.641	-1.952.708	-1.805.072	1.743.623	1.761.588	-1.715.215	-1.735.000
Prestazione di servizi	951.712	859.713	812.506	836.610	808.086	862.996	653.628	749.370
Oneri diversi di gestione	695.484	600.550	573.422	537.503	529.902	506.292	668.339	592.022
Quote associative	757.955	520.700	450.094	391.318	364.472	355.771	369.938	362.630
Organi istituzionali	117.827	118.678	116.687	39.641	41.163	36.529	23.310	34.000
8. Interventi economici	2.203.590	-2.066.279	-2.214.056	-1.087.333	1.893.612	1.838.556	-2.924.000	-2.029.550
9. Ammortamenti e accantonamenti	3.638.070	-2.303.407	-1.824.820	-2.608.620	1.631.115	1.542.116	-1.297.000	-1.384.000
Totale Oneri Correnti (B)	11.367.403	-9.411.399	-8.890.049	-8.199.091	7.896.553	7.648.242	-8.356.215	-7.509.550
Risultato della gestione corrente (A-B)	1.030.924	-2.043.033	1.889.486	1.666.841	-444.239	-569.309	1.425.790	-735.000
Risultato gestione finanziaria	756.390	536.624	508.947	455.023	423.677	370.363	312.975	265.000
Risultato gestione straordinaria	1.089.843	306.031	850.006	679.937	191.669	682.438	239.486	170.000
Differenza rettifiche attività finanziaria	-809.547		-465.875					
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)	5.761	-1.200.378	-996.409	-531.881	171.107	483.492	-873.329	-300.000

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo considerato, l'andamento della gestione ha visto dei risultati positivi in tutti gli esercizi, tranne per gli anni 2015, 2016 e 2017 durante i quali è stato utilizzato avanzo degli esercizi precedenti per destinare consistenti risorse ad interventi economici, in un periodo nel quale ancora la crisi faceva risentire gli effetti e si è verificato il calo delle entrate da diritto annuale previsto dalla L. 114/2014. Anche nel corso degli anni 2020 e 2021

viene previsto utilizzo di avanzo patrimonializzato per destinare consistenti risorse allo sviluppo dell'economia locale.

Guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti, il diritto annuale costituisce la principale fonte di finanziamento delle attività camerali, avendo contribuito alla formazione dei proventi stessi per una quota di oltre il 65% sul totale delle entrate correnti da quando si è registrato il calo del diritto annuale ai sensi della L. 114/2014.

Attivo dello Stato patrimoniale (anni 2014-2020)

RISORSE ECONOMICHE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 precons.
Immobilizzazioni immateriali	1.166	875	583	292	0	0	0
Immobilizzazioni materiali	5.457.260	5.897.031	5.749.629	5.485.909	5.194.827	4.872.349	4.547.038
Immobilizzazioni finanziarie	11.211.525	11.234.018	10.705.413	10.405.026	10.345.747	10.487.818	10.414.964
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	16.669.951	17.131.924	16.455.625	15.891.227	15.540.574	15.360.167	14.962.002
Rimanenze	82.979	68.538	50.299	34.371	44.268	55.072	64.890
Crediti di funzionamento	2.028.112	2.029.998	1.787.269	1.370.962	1.213.925	1.259.793	1.338.960
Disponibilità liquide	13.168.956	12.439.531	11.740.996	13.435.772	13.346.036	13.098.954	12.701.461
ATTIVO CIRCOLANTE	15.280.047	14.538.067	13.578.564	14.841.105	14.604.229	14.413.819	14.105.311
Ratei e risconti attivi	325	325	2.263	1.188	41.039	0	0
TOTALE ATTIVO	31.950.323	31.670.316	30.036.452	30.733.520	30.185.842	29.773.986	29.067.313

Passivo e Patrimonio netto (anni 2014-2020)

RISORSE ECONOMICHE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 precons.
Debiti di finanziamento	-15.240	0	0	0	0	0	0
Trattamento di fine rapporto	-3.394.013	-3.539.561	-3.664.426	-3.770.535	-3.920.196	-3.897.067	-3.956.158
Debiti di funzionamento	-3.089.301	-3.042.828	-3.161.446	-2.837.616	-2.719.822	-2.263.487	-2.450.561
Fondi per rischi e oneri	-1.982.769	-2.739.515	-1.870.720	-2.991.172	-2.526.183	-2.089.193	-2.009.684
Ratei e risconti passivi	0	0	0	-300.893	-40.755	0	0
TOTALE PASSIVO	-8.481.323	-9.321.904	-8.696.592	-9.900.216	-9.206.956	-8.249.748	-8.416.403
Avanzo patrimoniale	-9.949.684	-19.955.445	-8.755.067	-7.758.658	-7.397.885	-17.397.886	-17.881.377
Riserva di partecipazioni	-3.513.556	-3.593.345	-3.581.201	-3.606.527	-3.581.001	-3.642.862	-3.642.862
Risultato economico dell'esercizio	-5.761	1.200.378	996.409	531.881	-171.071	-483.491	873.329
PATRIMONIO NETTO	-						
	23.469.001	22.348.412	21.339.859	20.833.304	20.978.886	21.524.239	20.650.910

L'analisi patrimoniale evidenzia una situazione equilibrata, tenuto conto delle caratteristiche dell'Ente pubblico, sia per quanto riguarda la struttura patrimoniale e finanziaria, sia nell'analisi dei margini, sia negli indici finanziari, come sotto riportati.

INDICATORI DI BILANCIO

L'analisi dei principali indicatori di bilancio e la loro evoluzione negli ultimi anni consentono di evidenziare:

- una buona possibilità di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide;
- una buona sostenibilità degli investimenti e degli interventi previsti

A) Indicatori di rigidità di bilancio

INDICE	CALCOLO	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Incidenza costo del personale (1)	Costi del personale / Totale proventi della gestione corrente *	35,40%	35,27%	41,30%	41,40%	39,93%	29,05%
Incidenza oneri di funzionamento (1)	Oneri di funzionamento / Totale proventi della gestione corrente *	24,88%	23,40%	27,63%	27,89%	28,50%	24,41%
Incidenza interventi economici (2)	Totale costi per interventi economici / Totale previsione economica definitiva per interventi promozionali *	90,04%	100,03%	88,48%	100,00%	94,54%	91,10%
Incidenza immobilizzazioni finanziarie (3)	Investimenti complessivi per immobilizzazioni finanziarie / Totale immobilizzazioni	68,28%	66,57%	65,48%	65,06%	65,57%	67,26%

1. Evidenziano la percentuale di assorbimento dei proventi correnti negli oneri di funzionamento e l'erogazione di servizi reali agli operatori economici.
2. Indica la capacità di tradurre in iniziative concrete gli indirizzi programmatici fissati dagli organi politici (compresa la quota di accantonamento al fondo spese future)
3. Indica il peso degli investimenti in strutture partecipate rispetto al totale delle immobilizzazioni dell'ente

B) Indici finanziari e di rischio finanziario

INDICE	CALCOLO	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Indice lordo di liquidità	(Rimanenze + Crediti di funzionamento + Disponibilità liquide) / Debiti di funzionamento	6,36	5,37	5,23	4,30	4,78	4,95
Indice netto di liquidità (€ x 1000)	Disponibilità liquide + Crediti di funzionamento - Debiti di funzionamento	12.095	11.840	11.969	10.367	11.427	12.108
Indice secco di liquidità (€ x 1000)	Disponibilità liquide - Debiti di funzionamento	10.835	10.626	10.598	8.580	9.397	10.080

Tutti gli indicatori di questa sezione esprimono la capacità di disporre a breve termine di risorse per onorare le obbligazioni assunte dalla Camera.

C) Indici struttura patrimoniale finanziaria

INDICE	CALCOLO	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Margine di struttura secco (€ x 1000)	Patrimonio netto – Immobilizzazioni nette	6.164	5.438	4.942	4.884	5.216	6.799
Margine di struttura allargato (€ x 1000)	Patrimonio netto + Debiti consolidati – Immobilizzazioni nette	12.324	12.078	11.550	11.710	11.799	13.298
Quoziente di autocopertura delle immobilizzazioni	Patrimonio netto / Immobilizzazioni nette	1,40	1,35	1,31	1,30	1,30	1,41

INDICE	CALCOLO	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Quoziente di copertura delle immobilizzazioni	(Patrimonio netto + Debiti consolidati) / Immobilizzazioni nette	1,80	1,78	1,73	1,71	1,69	1,80
Indice di disponibilità (€ x 1000)	Attivo corrente – Passivo corrente	12.150	11.884	12.003	10.417	11.495	12.191
Indice di autonomia finanziaria	Patrimonio netto / Immobilizzazioni nette + Attivo circolante	72,29%	69,59%	67,79%	71,05%	70,57%	73,46%
Indice di indebitamento	(Passività a lungo termine + Passività a breve) / (Immobilizzazioni nette + Attivo circolante)	0,28	0,31	0,32	0,29	0,21	0,27

4. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

SCENARIO SOCIO-ECONOMICO

Il nostro Paese attraversa una grave crisi economica innescata dall'emergenza sanitaria e delle misure che si sono rese necessarie per contenere il diffondersi del coronavirus.. La previsione sull'andamento dei principali indicatori macroeconomici nel breve e medio termine appare, ad oggi, molto incerta e soggetta ai rischi derivanti dall'evoluzione della pandemia, non ancora sotto controllo.

Nella Nota di aggiornamento al DEF di ottobre, il governo ha stimato per il 2020 una flessione del PIL del 9,0%. Il ricorso alle risorse stanziato dal Recovery Fund dell'UE dovrebbe garantire, negli anni successivi, una ripresa economica la cui entità dipenderà, oltre che dalla quantità di risorse mobilitate, dalla loro allocazione e dalla efficacia delle misure che verranno finanziate.

Secondo le previsioni del Governo la crescita economica beneficerà significativamente delle politiche espansive attestandosi, nel 2021, al 6,0 per cento e consentendo, già nel 2022, di recuperare il livello del PIL registrato nell'anno precedente la pandemia. Il rapporto debito pubblico/PIL esploso nel 2020 per le misure emergenziali a sostegno di sanità, economia e occupazione dovrebbe ricollocarsi su un sentiero discendente e ritornare, nell'arco del triennio 2021-2023, attorno al 3 per cento,

La crisi ha prodotto e sta producendo effetti economici, sociali e sanitari marcatamente eterogenei sotto il profilo territoriale, dei settori economici, dei livelli di reddito e delle caratteristiche per genere ed età della popolazione.

Le attività più colpite, sia in termini di ricavi che di occupazione, sono quelle del commercio all'ingrosso e al dettaglio, dei trasporti, dell'accoglienza e dei servizi di ristorazione oltre alle attività artistiche, di intrattenimento, e ricreative. Sotto il profilo dimensionale, sono soprattutto le PMI a risentire della grave situazione in quanto più rappresentate nei settori in difficoltà e meno attrezzate per affrontare una congiuntura negativa prolungata.

L'economia della provincia di Ravenna, se da un lato risulta più vulnerabile in relazione al peso delle attività turistiche e della logistica e dalle ridotte dimensioni medie di impresa, dall'altro beneficia della presenza di un settore agroalimentare e chimico molto sviluppati, meno interessati dalla caduta di ordini e fatturato. Gli indicatori macroeconomici provinciali, pertanto, descrivono una situazione negativa e in peggioramento, ma in linea con la media nazionale e meno drammatica di quella riscontrabile in altri territori della regione e del Paese.

Secondo le stime dell'Ufficio Studi-Statistica della Camera di commercio:

- il valore aggiunto provinciale subirà, nel 2020, una contrazione di 9,4 punti percentuali (-10% in Emilia-Romagna), recuperando poi nel 2021 solo parte di questa caduta (+6,4%). In uno scenario più pessimistico, alla luce della recrudescenza della pandemia degli ultimi mesi, il valore aggiunto provinciale potrebbe subire un ulteriore deterioramento e scenderebbe per l'anno in corso di quasi 12 punti percentuali (-11,7%);
- il valore delle esportazioni, ancora in crescita nel 2019, ma in rallentamento, subirà quest'anno una riduzione a due cifre (-13,5%), per poi rimbalzare l'anno successivo in terreno positivo (+11,1%);
- mercato del lavoro potrebbe registrare un calo dell'occupazione del -2,5%, che corrisponderebbe ad un saldo occupazionale di circa -4.421 unità ed un tasso di disoccupazione in aumento di 3,2 punti percentuali nel 2021 rispetto al dato certificato da Istat nel 2019 (era 4,6%);
- nel 2020 saranno il valore aggiunto dell'industria in primo luogo (-13,9%) e quindi quello dei servizi (-8,5%) che accuseranno il colpo più duro, ma anche nell'edilizia la recessione sarà

pesante (-7,4%). Nel 2021 il rimbalzo sarà più consistente nelle costruzioni (+14,2%), anche grazie alle misure di incentivazione adottate dal Governo a sostegno del settore e nell'industria in senso stretto (+13,4%). Gli effetti negativi dello shock da coronavirus si faranno sentire più a lungo nel settore dei servizi (+4,3%) dove la reazione sarà relativamente più debole soprattutto per i servizi turistici (alloggio e ristorazione).

- in termini di fatturato, il 2020 potrebbe far registrare un calo di circa 3,3 miliardi, che in media corrisponde a circa 97 mila euro per azienda, ma con andamenti molto diversificati tra filiere. Nel 2021 la crescita del fatturato, che si stima sarà di circa 1,8 miliardi, non sarà sufficiente a recuperare.

Il registro delle imprese

Nel corso del 2020, in provincia di Ravenna, si sono perse 376 imprese (-1,0%). Il livello raggiunto a fine anno, 38.298, è il nuovo minimo da quando è stato istituito il Registro delle imprese presso la Camera di commercio a metà degli anni 90.

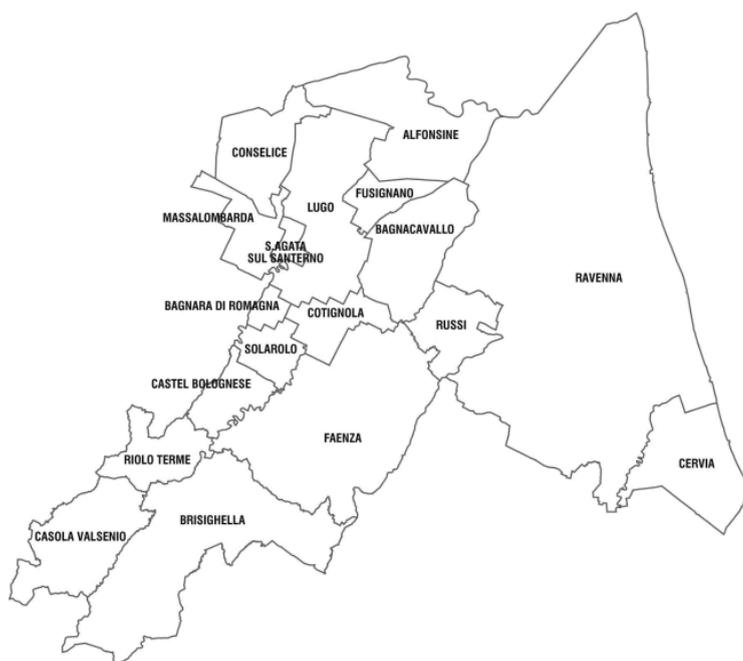
Gli effetti della pandemia si sono innestati su un ciclo recessivo che dura ormai da oltre un decennio con pochi e deboli momenti di ripresa. Il processo di ristrutturazione del modello produttivo e commerciale che ne è derivato, si è riflesso in una perdita di capacità complessiva (in termini reali) contestuale ad una riduzione del numero di imprese iscritte al Registro passato dalle oltre 42 mila di fine 2008 alle poco più di 38 mila attuali (-8,3%).

Le conseguenze più immediate del primo anno di pandemia sono evidenti sul flusso di nuove iscrizioni che diminuiscono rispetto al 2019 di 301 unità (-15,4%). Anche le cessazioni spontanee, cioè riferibili a decisioni prese dagli imprenditori in corso d'anno, calano, ma in misura minore. Com'era lecito aspettarsi le difficoltà oggettive nel reperire le risorse, insieme alla percezione di un rischio elevato e ad un clima di fiducia in peggioramento, comprimono la propensione all'attività imprenditoriale e inducono potenziali aspiranti imprenditori a ritardare o abbandonare il proprio progetto

A risentire maggiormente della congiuntura negativa sono soprattutto le imprese artigiane e più in generale i piccoli imprenditori. Diminuiscono le imprese individuali (-336), le società di persone (-183) e le altre forme giuridiche (-15). Aumentano le società di capitali (158), questo grazie al successo delle forme semplificate che godono di agevolazioni fiscali e comportano minori adempimenti burocratici per la loro costituzione.

In termini assoluti i settori più colpiti nel 2020 sono quello dell'agricoltura (-144 imprese pari a -2,1%) e del commercio (-109, -1,8%), a seguire le attività manifatturiere (-57, -0,8%), le costruzioni (-43, -0,8%). Tra gli altri servizi diminuiscono le imprese di trasporto (-31, -2,5%) e i pubblici esercizi (-23, -0,7%) mentre rimangono stabili i servizi alla persona (-9, -0,3%). e risultano in leggera crescita i servizi professionali e di supporto alle imprese (+58, +1,0%). .

I numeri della circoscrizione territoriale



INDICE	RAVENNA	ITALIA	unita di misura / periodo
Comuni	18	7.903	2020
Superficie • densità	1.859,44 209,33	302 072,84 199,82	km ² ab./km ²
Popolazione • variazione 5 anni • % over 65	387.970 -0,9% 25,6%	59.641.488 -1,7% 23,2%	gen 2020 gen 2020 / gen 2016 gen 2020
Popolazione straniera • stranieri % • variazione 5 anni	44.467 11,5% -4,7%	5.039.637 8,4% +0,3%	gen 2020 gen 2020 gen 2020/ gen 2016
PIL (Valore aggiunto) • valore pro-capite	11.335.900 28 910	1.589.263.100 26 286	€ x 1000 € (2018) € / ab (2018)
Export • Variazione 1 anno • Variazione 5 anni	3.017.521 -13,6% +12,9%	311.405.349 -12,5% +1,0%	€ x 1000 (gen-set 2020) 2020/2016 (gen-set) 2020/2016 (gen-set)
Imprese registrate • Variazione 1 anno • Variazione 5 anni	38.298 -1,0% -3,5%	6.078.031 -0,2% 0,1%	dic 2020 dic 2020 / dic 2019 dic 2020 / dic 2016
Imprese attive • artigiane % • giovanili % • straniere % • femminili %	34.028 29,9% 6,5% 12,5% 21,2%	5.147.514 24,9% 9,2% 10,9% 22,6%	dic 2020 dic 2020 dic 2020 dic 2020 dic 2020
Occupati • Tasso occupazione	172.634 69,3%	23.162.724 58,6%	giu 2020 (15+ anni) giu 2020 (15-64 anni)

INDICE	RAVENNA	ITALIA	unita di misura / periodo
Disoccupati	9.263	2.303.066	giu 2020 (15 + anni)
• Tasso disoccupazione	5,1%	9,0%	giu 2020 (15 + anni)

ULTERIORI ELEMENTI DI CARATTERE NORMATIVO

Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle Camere e delle loro attribuzioni e competenze. In particolare, il percorso di riforma ha visto, tra le altre cose, un processo di riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento.

- **Il decreto legge n. 90/2014, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 114/2014** ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale – realizzatasi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.
- **IL DM 7 marzo 2019** ha ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.



ANALISI DI GENERE

Si riportano di seguito alcuni elementi di contesto, che mettono in evidenza una struttura camerale equilibrata dal punto di vista dell'analisi di genere, pertanto non sono stati individuati obiettivi/indicatori afferenti alla prospettiva «di genere»

INDICE	2018	2019	2020
% di Dirigenti donne	100,00%	100,00%	-
% di Donne rispetto al totale del personale	69,84%	68,33%	69,81%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	100,00%	100,00%	100,00%
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale femminile non dirigente	26.294,71	26.472,78	26.322,85
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale maschile non dirigente	27.392,30	24.553,81	26.022,19
Età media del personale femminile	53,07	53,34	53,35
Età media del personale maschile	53,89	54,89	54,12
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile	40,91%	43,90%	43,24%
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile	42,11%	42,11%	43,40%

5. PIANIFICAZIONE



La performance è il contributo che un'organizzazione apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Per la Camera di commercio il termine performance attiene ai risultati, in termini di trasformazione dell'ambiente economico nell'ambito della circoscrizione di competenza, conseguiti attraverso un insieme di attività finalizzate allo sviluppo socio-economico del territorio, al rafforzamento della capacità competitiva delle imprese, alla regolazione del mercato, al sostegno dell'imprenditorialità locale e alla promozione dell'internazionalizzazione, dell'innovazione e

del trasferimento tecnologico.

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale/missione e aree strategiche, obiettivi strategici, obiettivi operativi e piani d'azione. Esso costituisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione.

I primi due livelli (Aree e obiettivi strategici) dell'albero della performance sono rappresentati attraverso la mappa strategica riportata nella Relazione previsionale e programmatica. Lo sviluppo di obiettivi operativi e azioni è contenuto nell'Allegato 1).

- La **missione** definisce il perimetro nell'ambito del quale la Camera di commercio può e deve agire sulla base delle proprie attribuzioni/competenze istituzionali (mandato istituzionale). Identifica la ragione d'essere e l'ambito in cui la Camera di commercio di Ravenna opera in termini di politiche e di azioni tenendo conto dell'indirizzo politico, delle attese degli stakeholder e del contesto socio-economico.
- Le **aree strategiche** costituiscono le dimensioni in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale e la missione. La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. All'interno delle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione (obiettivi operativi).
- Gli **obiettivi strategici** costituiscono la descrizione dei traguardi che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie strategie.
- Gli **obiettivi operativi** definiscono le azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

5.0 - Albero della performance

(Vedi documento allegato 1)

5.1 - Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

(Vedi documento allegato 1)

5.2 - Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi

(Vedi documento allegato 1)

6. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

(Vedi documento allegato 2)

7. IL LAVORO AGILE

7.1 Premessa

Il lavoro agile è stato introdotto nel nostro ordinamento dall'art. 14 della Legge 124 del 7 agosto 2015, ai sensi della quale le PA dovevano adottare misure organizzative volte all'attuazione del telelavoro.

Nell'ambito di tale prospettiva, questa Camera di commercio, ha sperimentato alcuni progetti di lavoro agile attivati nel corso dell'anno 2019.

Il manifestarsi nel corso dell'anno 2020 dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 ha condotto all'adozione di numerosi interventi normativi, sia di rango primario sia secondario, con l'obiettivo di assicurare il regolare svolgimento delle attività istituzionali delle pubbliche amministrazioni e, al tempo stesso, di favorire soluzioni lavorative che potessero ridurre occasioni, anche al di fuori degli uffici, di potenziale esposizione a cause di contagio, adottando il lavoro agile quale modalità ordinaria di lavoro.

L'Ente camerale ravennate ha pertanto attivato tale modalità di lavoro e riorganizzato l'erogazione dei servizi all'utenza secondo le modalità emergenziali.

L'emergenza sanitaria e le norme sul lavoro agile sono state ulteriormente prorogate fino al 30 aprile 2021.

Con il presente documento si intende delineare una prima pianificazione delle fasi dell'organizzazione del lavoro agile in Camera di commercio, che deve necessariamente passare per la valutazione e l'esame di diversi elementi quali il coinvolgimento dei vari soggetti interessati: i dipendenti, i responsabili e i dirigenti dell'Ente, gli organi istituzionali e l'utenza camerale con le diverse esigenze, impegni e responsabilità che ne derivano.

7.2 Le misure organizzative intraprese nella fase emergenziale

In ottemperanza alle norme per il contrasto ed il contenimento dell'epidemia, questa Camera di commercio ha assicurato, nel periodo marzo 2020-ottobre 2020, lo svolgimento in via ordinaria delle prestazioni lavorative in forma agile del proprio personale dipendente, in deroga, in particolare, agli accordi individuali e agli obblighi informativi di cui agli articoli da 18 a 23 della legge n. 81/2017. Ciascun lavoratore agile ha alternato giornate lavorate in presenza e giornate lavorate da remoto, con una equilibrata flessibilità, senza maggiori carichi di lavoro e con tempi adeguati di riposo e di disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro, anche alla luce delle prescrizioni sanitarie vigenti e di quanto stabilito dai protocolli di sicurezza.

Nella rotazione del personale, la Camera di commercio di Ravenna ha fatto riferimento a criteri di priorità che considerassero anche le condizioni di salute dei componenti del nucleo familiare del dipendente, della presenza di figli minori di quattordici anni, della distanza tra la zona di residenza o di domicilio e la sede di lavoro, ma anche del numero e della tipologia dei mezzi di trasporto utilizzati e dei relativi tempi di percorrenza.

Il calcolo del limite di almeno il 50% del personale in servizio da utilizzare in modalità di lavoro agile è stato inteso, anche attraverso il ricorso a modalità di interlocuzione programmata con l'utenza e in conformità con l'articolo 263, comma 1, del decreto legge n. 34/2020, convertito, con modificazioni, dall'articolo 1, comma 1, della legge n. 77/2020, cumulativamente riferito alle unità di personale camerale dirigente e non dirigente in servizio, al netto delle unità lavorative dichiarate "fragili".

In particolare:

- sono stati attivati 48 rapporti di lavoro agile;
- sono state presidiate le relazioni con le organizzazioni sindacali;
- il personale si è immediatamente attivato, con utilizzo di mezzi propri ed, in qualche caso, con utilizzo di strumenti informatici dell'Ente (10 PC consegnati, di cui 8 portatili, 2 stampanti consegnate);
- l'Ente ha fornito i collegamenti informatici necessari attraverso VDI light e VPN;
- il telefono d'ufficio è stato deviato sul telefono di proprietà dei dipendenti;

- ha proceduto alla individuazione del Gruppo di Lavoro dei capi servizio, volto a coordinare il processo, prendendone in carico e monitorandone le diverse fasi, nonché raccogliendo informazioni e dati per la pianificazione e il monitoraggio;
- nel corso dei mesi di marzo, aprile, maggio e giugno le presenze in sede sono state ridotte a 12 unità, corrispondenti all'erogazione dei servizi indifferibili;
- nel corso dei mesi da luglio ad ottobre, tenuto conto dell'obbligato contemperamento della ripresa dell'attività in presenza - secondo una logica "di pieno servizio" verso i fruitori dello stesso - con il permanere dello stato di emergenza, le presenze in sede sono aumentate a 25 unità;
- è stato monitorato il flusso di utenza ai servizi dell'Ente per adeguarne la risposta in termini di gestione degli appuntamenti e delle urgenze senza appuntamento;
- sono state erogate 803 ore di formazione al personale camerale, corrispondenti in media a 15 ore per dipendente;
- è stato sottoposto ai responsabili di servizio, nel mese di maggio 2020, un questionario per monitorare l'andamento del lavoro agile;
- tutti i servizi hanno rispettato le scadenze di rispettiva competenza, ove non vi fossero sospensioni di attività previste dalla legge.

7.3 Gli obiettivi da perseguire

Non c'è dubbio che al netto delle necessità legate all'emergenza sanitaria in corso, la sperimentazione del lavoro agile abbia, sin qui:

- rafforzato i metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati a fronte di obiettivi prefissati e concordati al fine di adattarli a un'attività lavorativa gestita per obiettivi e a valutare gli esiti nell'ambito della misurazione della performance;
- posto le basi per un'analisi/revisione preliminare dei processi e delle attività, per individuare quali contenuti e quali funzioni si prestino meglio alla flessibilità dei tempi di lavoro;
- dato il via ad indagini periodiche sulla domanda di flessibilità espressa dai lavoratori (questionari, interviste, focus group);
- contribuito a valutare con maggiore efficacia l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa dell'Ente.

Gli obiettivi che si intendono conseguire nel corso dei prossimi mesi riguardano:

- l'individuazione dei benefici che si vogliono ottenere in termini di conciliazione di tempi di vita lavoro, risparmio di spese di funzionamento;
- la verifica della preparazione, capacità e responsabilizzazione del personale coinvolto anche attraverso il grado di coinvolgimento sulle attività lavorative;
- la definizione dell'organizzazione in maniera strutturata in relazione a numero di posizioni coinvolte, strumentazione tecnologica a disposizione, impulso alla digitalizzazione, riorganizzazione degli spazi di lavoro, messa a reddito di locali resisi disponibili;
- il monitoraggio dei servizi offerti all'utenza, anche al fine di un progressivo sviluppo in termini di semplificazione dei processi e miglioramento dei tempi di erogazione dei servizi.

7.4 Le fasi di implementazione del Pola

La legge di conversione del decreto rilancio n. 77/2020 ha introdotto la previsione di adozione del Piano organizzativo del lavoro agile, quale sezione del Piano della performance, da adottare ogni anno entro il 31 gennaio.

Alla luce delle considerazioni effettuate si ritiene che il percorso di implementazione del POLA non potrà che essere caratterizzato da macro-fasi che sosterranno la sperimentazione dalla fase iniziale di rilevazione delle condizioni di partenza, alla progettazione degli interventi da adottare e alla predisposizione degli atti formali necessari, fino alla fase di sensibilizzazione culturale, mediante percorsi informativi e formativi. La definizione, sin dall'inizio, di un piano di monitoraggio sarà indispensabile per valutare l'andamento del progetto e la sua efficacia.

Le fasi si sintetizzano come di seguito riportato:

Analisi delle condizioni di partenza della Camera di commercio, in termini di:

- Commitment politico-amministrativo;
- organizzazione, caratteristiche e bisogni del personale;
- esperienze di flessibilità e cultura organizzativa;
- dotazione tecnologica;
- organizzazione degli spazi.

Analisi del grado di maturità:

- Individuazione dei punti di forza e delle criticità organizzative;
- raccolta ed elaborazione delle informazioni e dei dati per la sperimentazione attraverso ad es. questionari, focus group etc.;
- individuazione delle priorità di intervento, degli obiettivi e delle modalità per realizzare la sperimentazione di lavoro agile;
- definizione dei criteri e delle modalità per l'individuazione delle funzioni, dei lavoratori e delle lavoratrici agili (un esempio):

Macro-Processo	Processo	Funzioni/ Attività	In remoto	Giorni di presenza in sede necessari
Governo camerale	Pianificazione monitoraggio e controllo	Performance camerale	Si/no	1, 2, nessuno
Processi di supporto	Bilancio e finanza	Contabilità e finanza	Si/no	1, 2, nessuno

- valutazione del livello di capacità di muoversi con strumenti e su canali digitali del personale;
- programmazione di adeguata formazione per il personale e per i responsabili per favorire il cambiamento nella cultura organizzativa dell'Ente;
- sviluppo di un piano di comunicazione per la diffusione di informazioni corrette sul lavoro agile all'interno della Camera;
- stesura e condivisione degli atti interni necessari all'avvio della sperimentazione;
- regolamento o policy interna per il lavoro agile;
- modello di accordo individuale per il lavoratore/lavoratrice agile.

Programmazione dell'utilizzo degli spazi e delle strutture tecnologiche

L'utilizzo ottimale degli spazi diventa un elemento imprescindibile in quanto lo spazio è "lo specchio di un'organizzazione", da considerare in un quadro più ampio e di tipo valoriale, in grado di definire mission, vision, strategia, obiettivi e intero sistema di valori. Lo spazio non dovrà, pertanto, essere semplicemente questione di "estetica" e di "interior design", ma di usi, di significati, di benessere, di relazioni tra persone. Progettare uno spazio, allora, sarà per la Camera di commercio "progettare delle relazioni", agire sul sistema dei valori e dell'appartenenza.

Sarà necessario:

- monitorare la localizzazione degli spazi di cui dispone la Camera di commercio;
- analizzarne l'utilizzo attuale e le prospettive per nuovi utilizzi.

Dovrà essere, inoltre, ripensata e riorganizzata la struttura tecnologica intesa come supporti hardware, connettività, sistema IT adeguato per la creazione di postazioni di lavoro da remoto.

Monitoraggio

Al fine di verificare l'andamento e gli effetti del lavoro agile in termini di efficienza, efficacia ed impatto e per capire se le trasformazioni che l'organizzazione e le persone stanno affrontando siano effettivamente allineati con gli obiettivi e con le aspettative di miglioramento nell'erogazione dei servizi, si rende necessario delineare un sistema di controllo.

E' necessario definire un Piano di monitoraggio, non solo per verificare se il lavoro agile abbia effettivamente migliorato (o peggiorato) la qualità della vita dei dipendenti, il clima organizzativo, l'efficienza interna dell'Ente, ma serve soprattutto per capire se le scelte effettuate, in fase di sperimentazione e in fase di emergenza, abbiano migliorato la qualità dei servizi erogati.

Gli elementi da verificare sono relativi:

- agli ambiti interni all'organizzazione e rappresentano gli obiettivi di performance organizzativa e individuale ed i diversi obiettivi dei lavoratori e delle lavoratrici (conciliazione lavoro-famiglia, risparmio dei tempi di spostamento lavoro-casa, migliore organizzazione del tempo, migliori prestazioni lavorative, ecc.);
- agli ambiti strategici della Camera che con il lavoro agile intende migliorare la qualità nell'erogazione dei servizi alle imprese;

I report da creare possono consentire di disporre di tutte le informazioni necessarie per orientare le scelte da effettuare su tipologie di progetti da attivare in termini di flessibilità, dati di impatto sui servizi erogati, sulla spesa e sui relativi risparmi e sulla conciliazione dei tempi vita-lavoro del personale.

I possibili indicatori

Per la valutazione dell'impatto sui servizi erogati da parte della Camera è possibile individuare indicatori qualitativi e quantitativi che siano in grado di rilevare:

- le prestazioni delle attività continuative e ordinarie, quelle più standardizzate per le quali è possibile individuare un output in modo concreto e oggettivo;
- le prestazioni tipiche di attività progettuali, discontinue e non ordinarie;
- i benefici e/o le criticità sulle relazioni interne ai diversi team o sulle relazioni con le principali tipologie di utenti. Questi indicatori sono adeguati in particolare per gli uffici che hanno come obiettivo l'erogazione di un servizio interno e le funzioni di front office e di relazione diretta con l'utenza.

Si possono definire indicatori:

- *di processo*: numero di documenti processati rispetto a quelli processabili, numero di documenti processati correttamente, numero di richieste gestite, ecc;
- *di avanzamento* di attività e progetti: progetti in orario, qualità complessiva del lavoro svolto, qualità della documentazione prodotta, rispetto delle scadenze, tempi di esecuzione, ecc;
- *di relazione e interazione*: capacità di gestione delle urgenze (reattività ed efficacia nel rispondere all'urgenza), capacità di risposta a richieste non preventivate, efficacia del coordinamento e condivisione delle informazioni, reperibilità, proattività, ecc.

Il piano delle attività

Il cronoprogramma di massima delle attività, da aggiornare anche in base all'evolversi della situazione normativa ed emergenziale, viene definito come segue:

Attività	Responsabili	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO
Avvio del processo con insediamento gruppo dei capi servizio	S.G. - Dirigenti - Resp. UOC	X	X						
Raccolta dati e informazioni	S.G. - Dirigenti - S.T.S. - Resp. UOC	X	X						
Coinvolgimento dei soggetti interessati per la condivisione dell'obiettivo di implementazione del lavoro agile e piano di comunicazione/marketing	S.G. - Organi /commissario straordinario		X						
Programma formativo	S.G. - Risorse umane	X	X						

Individuazione funzioni e personale coinvolto nella sperimentazione, in quanto già pronto	S.G. - Resp. UOC - Risorse umane			X					
Definizione dell'assetto tecnologico e digitale	S.G. - Risorse informatiche - Provveditorato			X	X				
Definizione regolamento e accordo individuale	S.G. - Risorse umane				X				
Definizione indicatori specifici	S.G. - S.T.S.				X				
Condivisione con le OO.SS. e R.S.U.	S.G. - Risorse umane				X				
Ridefinizione degli spazi	S.G. - Provveditorato						X		
Sperimentazione e monitoraggio								X	X

8. IL PIANO DELLE AZIONI POSITIVE 2021-2023

Premessa:

La legge n. 125/1991, "Azioni positive per la realizzazione della parità tra uomo-donna nel lavoro", si è posta come obiettivo quello di favorire l'occupazione femminile e di realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro, anche mediante l'adozione di misure, denominate *azioni positive per le donne*, al fine di rimuovere gli ostacoli che impediscono la realizzazione piena delle pari opportunità.

Le successive disposizioni normative, Decreti legislativi n. 196/2000, n. 165/2001, 198/2006, la Legge 183/2010 di costituzione del Comitato Unico di garanzia, la Direttiva 23 maggio 2007 e la Direttiva 26 giugno 2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, hanno individuato soggetti ed azioni necessarie per garantire tale fondamentale principio.

L'Ente, con la collaborazione del Comitato Unico di Garanzia, intende realizzare e confermare nel triennio 2021-2023 i seguenti obiettivi, nei quali rintracciare le azioni e gli interventi costituenti il proprio Piano di azioni positive.

Obiettivo 1: valorizzazione del benessere organizzativo e individuale

Azioni positive:

1. riedizione - con la collaborazione del C.U.G. - dell'indagine sul benessere organizzativo, già proposta negli anni 2013, 2015 e 2018, per consentire una comparazione dell'evoluzione dello stato di benessere dei dipendenti, estendendo ed approfondendo l'osservazione al tema della conciliazione dei tempi di vita e lavoro ed dello smart-working.
2. ricerca e proposizione - con la collaborazione del C.U.G. - dei possibili interventi di miglioramento delle criticità riscontrate.

Obiettivo 2 : equilibrio e conciliazione tra vita professionale e personale

Azioni positive:

1. individuazione ed applicazione di una maggiore flessibilità oraria delle prestazioni lavorative, allo scopo di favorire il migliore equilibrio possibile tra funzioni professionali e personali dei dipendenti, e promuovere la corresponsabilità dei generi, in particolare nelle cure parentali.

Obiettivo 3: Promozione di una cultura di genere, anti-discriminatoria, di ascolto della diversità e del disagio

Azioni positive:

1. promozione, organizzazione, partecipazione ad eventi di formazione ed informazione mirata, anche attraverso la figura del Consigliere di fiducia.

Allegato A) alla determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta n. 5 del 2 febbraio 2021

Integra_Report_Alberatura della pianificazioneRavenna_2021

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2018	2019	2020	2021	2022	2023
33,34%	Area 1 – Competitività delle imprese									
20,00%	1.1 - 1.1 Internazionalizzazione (D1)									
30,00%	Indicatori									
			N. imprese coinvolte in iniziative per internazionalizzazione 1.1 Internazionalizzazione (D1)	Numero imprese	N/D	N/D	N/D	>= 500 N.	>= 550 N.	>= 560 N.
			Numero progetti/iniziativa per internazionalizzazione attivati 1.1 Internazionalizzazione (D1)	Numero progetti/iniziativa per internazionalizzazione attivati 1.1 Internazionalizzazione (D1)	N/D	N/D	N/D	>= 10 N.	>= 10 N.	>= 10 N.
			D1.3_17_rev2018 - Risorse dedicate per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Internazionalizzazione (D.1.3.3) Misura le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente ai sottoprocessi D.1.1., D1.1.2 e D1.1.3. L'indicatore esprime la «quota» di valore aggiunto trasferito «pro-capite» alle imprese relativamente al sottoprocesso D.1.1., D1.1.2 e D1.1.3. Il valore di ciascuna Camera va rapportato a quelle degli altri Enti del sistema al fine di rilevarne eventuali scostamenti significativi.	Totale risorse dedicate (costi + Interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) ai sottoprocessi D1.1.1, D1.1.2 e D1.1.3 nell'anno "n" / Numero imprese attive al 31/12 CD_IE_D1.1.1 / N_impAtt	3,38 €	19,49 €	N/D	>= 10,00 €	>= 10,00 €	>= 10,00 €
70,00%	Obiettivi operativi									
50,00%	1.1.1 - 1.1.1 Fornire servizi di informazione, formazione e assistenza all'export attraverso collaborazione con Promos Italia scrI, Unioncamere regionale e CCIB									
			Indicatori individuati in piattaforma integra a livello nazionale Internazionalizzazione progetto 20% Indicatori individuati in piattaforma integra a livello nazionale Internazionalizzazione progetto 20%	vedi internazionalizzazione integra 20%	N/D	N/D	N/D	100 N.		
			Iniziativa potenziamento digit export N. iniziative/webinar/assistenza	N. iniziative/webinar/assistenza	N/D	N/D	N/D	>= 15 N.		
		0,00%	N. eventi/progetti paese specifici 1.1.1 Fornire servizi di informazione, formazione e assistenza all'export attraverso collaborazione con Promos Italia scrI e CCIB	N. eventi/progetti	N/D	N/D	N/D	>= 6 N.		
		0,00%	N. seminari su tematiche di interesse per l'internazionalizzazione 1.1.1 Fornire servizi di informazione, formazione e assistenza all'export attraverso collaborazione con Promos Italia scrI e CCIB	N. seminari	N/D	N/D	N/D	>= 16 N.		
		0,00%	Percentuale risposte date a quesiti su internazionalizzazione 1.1.1 Fornire servizi di informazione, formazione e assistenza all'export attraverso collaborazione con Promos Italia scrI e CCIB	N. risposte date a quesiti su internazionalizzazione / N. quesiti pervenuti su internazionalizzazione /	N/D	N/D	N/D	>= 95,00 %		
50,00%	1.1.2 - 1.1.2 Promozione del settore Energia, oil & Gas attraverso la fiera O.M.C (Offshore Mediterrean Conference) e/o REM									
		0,00%	Percentuale azioni attivate per partecipazione evento OMC 2021 1.1.3 Promozione del settore Energia, oil & Gas attraverso la fiera O.M.C (Offshore Mediterrean Conference)	N. azioni attivate per partecipazione evento OMC 2021 / N. azioni da attivare per partecipazione evento OMC 2021	N/D	N/D	N/D	>= 90,00 %		
20,00%	1.2.D - 1.2.D Digitalizzazione (D2)									
30,00%	Indicatori									
			Grado di utilizzo delle risorse dedicate al processo di digitalizzazione 1.2 Digitalizzazione (D2)	Risorse destinate alla digitalizzazione / Risorse stanziati per la digitalizzazione /	N/D	N/D	N/D	>= 80,00 %	>= 80,00 %	>= 80,00 %
			Media indicatori di risultato del progetto PID 1.2 Digitalizzazione (D2)	Media indicatori di risultato del progetto PID	N/D	N/D	N/D	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Allegato A) alla determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta n. 5 del 2 febbraio 2021

Integra_Report_Alberatura della pianificazioneRavenna_2021

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2018	2019	2020	2021	2022	2023
		70,00%	Obiettivi operativi							
		50,00%	1.2.D.1 - 1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID) (progetto 20%) - favorire la digitalizzazione delle imprese (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)							
			Indicatori individuati in piattaforma integra a livello nazionale PID progetto 20%	vedi pid integra 20%	N/D	N/D	N/D	100 N.		
		0,00%	Indicatori individuati in piattaforma integra a livello nazionale PID progetto 20%							
		0,00%	Percentuale bandi attivati per erogazione voucher Impresa 4.0	N. bandi attivati per Voucher Impresa 4.0 / N. bandi da attivare Voucher Impresa 4.0	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
		0,00%	1.2.1 Punto Impresa Digitale (PID)	/						
		0,00%	Realizzazione reporting delle attività svolte ed analisi delle azioni conseguite	Realizzazione reporting delle attività svolte ed analisi delle azioni conseguite	0,00 %	0,00 %	N/D	100,00 %		
		0,00%	1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID) (progetto 20%) favorire la digitalizzazione delle imprese (art.67 co.3 ccnl 21/05/2018)	1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID)						
		0,00%	Reporting sul finanziamento diretto alle imprese	N.ro domande presentate / N. ro domande valutate	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
		0,00%	1.2.D.1 Punto Impresa Digitale (PID) (progetto 20%) - favorire la digitalizzazione delle imprese (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)	/						
		50,00%	1.2.D.2 - 1.2.D.2 Diffusione dei servizi digitali							
		0,00%	Dispositivi per firma e identità digitale rilasciati o rinnovati	N. ro dispositivi per firma e identità digitale rilasciati o rinnovati	N/D	N/D	N/D	>= 5.000 N.		
		0,00%	1.2.D.2 Dispositivi per firma e identità digitale rilasciati o rinnovati							
		0,00%	Passaggio alla nuova certification Authority	Adempimenti completati entro il 30 giugno 2021	N/D	N/D	N/D	100 N.		
		0,00%	1.2.D.2 Diffusione dei servizi digitali							
		20,00%	1.2.S - 1.2.S - Semplificazione e trasparenza (C1)							
		30,00%	Indicatori							
			C1.1_02_rev2018 - Costi medi di iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA / Numero totale di pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n" (con riferimento sia a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 che agli arretrati al 01/01 dell'anno "n") [* Valore calcolato come un volume "pesato", nel senso che è frutto di un'elaborazione finalizzata a ponderare le diverse tipologie di pratica al fine di poterle sommare in un unico volume di attività] CD_C1.1.1 / N_Prot_C1.1_Evasi	46,11 €	45,83 €	N/D	<= 55,00 €	<= 54,00 €	<= 54,00 €
			Misura il volume di attività e l'efficienza della tenuta del Registro Imprese							
			C1.1_04 - Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione) N_Prot_C1.1_5gg	80,50 %	82,90 %	N/D	>= 75,00 %	>= 76,00 %	>= 76,00 %
			Indica la percentuale di pratiche del Registro Imprese evase entro 5 giorni dal ricevimento.							
		70,00%	Obiettivi operativi							
		20,00%	1.2.S.1 - 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa							
		0,00%	Livello soddisfazione customer servizio AQI	Livello soddisfazione customer servizio AQI	N/D	N/D	N/D	>= 75,00 %		
		0,00%	1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa						
		0,00%	Livello soddisfazione customer servizio Brevetti e Marchi	Livello soddisfazione customer Brevetti e Marchi	N/D	N/D	N/D	>= 75,00 %		
		0,00%	1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa						
		0,00%	Livello soddisfazione customer ufficio regolazione del mercato	soddisfatti / partecipanti alla customer	N/D	N/D	N/D	>= 70,00 %		
		0,00%	Livello soddisfazione customer ufficio regolazione del mercato	/						
		0,00%	N. azioni miglioramento dati RI approvate dal Gruppo qualità/Task Force Nazionale	N. azioni miglioramento dati RI approvate dal Gruppo qualità/Task Force Nazionale	N/D	N/D	N/D	>= 4 N.		
		0,00%	1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa						

Allegato A) alla determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta n. 5 del 2 febbraio 2021

Integra_Report_Alberatura della pianificazioneRavenna_2021

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2018	2019	2020	2021	2022	2023
		0,00%	N. incontri Gruppo qualità/Task Force in sede Unioncamere nazionale 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	N. incontri Gruppo qualità/Task Force in sede Unioncamere nazionale 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	N/D	N/D	N/D	>= 4 N.		
		0,00%	Percentuale notifiche sanzioni RI/REA/AA tramite PEC sul totale soggetti legittimati 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	N. notifiche sanzioni RI/REA/AA tramite PEC / N. soggetti legittimati 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa / 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	N/D	N/D	N/D	>= 35,00 %		
		0,00%	Prosecuzione verifica dinamica dei requisiti di cui al D.M. 26/10/2011 – avvio per iscritti fino al 2015 Prosecuzione verifica dinamica dei requisiti di cui al D.M. 26/10/2011 – avvio per iscritti fino al 2015	Soggetti con avviata verifica / soggetti da verificare	N/D	N/D	N/D	>= 80,00 %		
		0,00%	Realizzazione soluzioni per la semplificazione di ComUnica 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	Realizzazione soluzioni per la semplificazione di ComUnica 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
		0,00%	Revisione banca dati utenti metrici: n. utenti 1.2.S.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	Revisione banca dati utenti metrici: n. utenti	N/D	N/D	N/D	>= 300 N.		
20,00% 1.2.S.2 - 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)										
		0,00%	Attivazione bando per la concessione di contributi per certificazioni ambientali su piattaforma agef Redazione bando per la concessione di contributi per certificazioni ambientali tramite piattaforma telematica Agef	Attivazione tramite Agef bando per la concessione di contributi per certificazioni ambientali entro 30.06	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
		0,00%	Nr. provvedimenti e adempimenti gestiti attraverso processi informatizzati 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	Nr. provvedimenti e adempimenti gestiti attraverso processi informatizzati / Nr. provvedimenti e adempimenti da gestire	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
		0,00%	Attivazione bando regionale ristori su piattaforma restart 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	utilizzo piattaforma restart	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
		0,00%	Implementazione utilizzo funzioni di conciliacamera: comunicazioni alle parti/verbale – fatturazione sviluppo dell'informatizzazione dei servizi 1.2.S.2 Implementazione utilizzo funzioni di conciliacamera: comunicazioni alle parti/verbale – fatturazione sviluppo dell'informatizzazione dei servizi	implementazione utilizzo funzioni conciliacamera	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
		0,00%	Informatizzazione partecipazioni Aggiornamento piattaforma telematica partecipazioni	Aggiornamenti piattaforma	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %		
		0,00%	Livello soddisfazione customer servizio RI 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	N/D	N/D	N/D	>= 75,00 %		
		0,00%	Percentuale evasione pratiche RI entro 2 gg. 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	Azioni innovative per velocizzare i procedimenti amministrativi di back office – percentuale evasione pratiche RI entro 2 gg. sul totale pratiche	N/D	N/D	N/D	>= 52,00 %		
		0,00%	Percentuale fatture scartate dal SDI 3.2.3.2.2 Progetto fatturazione elettronica (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)	N. fatture scartate nell'anno / N. fatture emesse nell'anno	N/D	N/D	N/D	<= 5,00 %		
		0,00%	Percentuale notifiche ordinanze ingiuntive tramite PEC sul totale dei soggetti 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	Azioni di innovazione nella gestione dei processi sanzionatori - percentuale notifiche ordinanze ingiuntive tramite PEC sul totale dei soggetti legitt	N/D	N/D	N/D	>= 35,00 %		

Allegato A) alla determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta n. 5 del 2 febbraio 2021

Integra_Report_Alberatura della pianificazioneRavenna_2021

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2018	2019	2020	2021	2022	2023
		0,00%	Percentuale pratiche cancellazione protesti evase entro 10 gg 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	N. pratiche cancellazione protesti evase entro 10 gg / N. pratiche cancellazione protesti	N/D	N/D	N/D	>= 62,00 %		
		0,00%	Percentuale rilevazione ed inserimento pareto e kronos entro le scadenze Percentuale rilevazione ed inserimento pareto e kronos entro le scadenze	N. rilevazione ed inserimento pareto e kronos entro le scadenze / N. ro rilevazione ed inserimento da effettuare entro le scadenze /	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
		0,00%	Revisione programma informatico presenze e stipendi 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	N.ro revisioni effettuate	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.		
		0,00%	Tempi prenotazione per accesso sportelli R.I. dalla data di richiesta 1.2.S.2 Sviluppo dell'informatizzazione dei servizi (art. 67 co. 4 ccnl 21/05/2018)	N.gg prenotazione accesso sportelli R.I.	N/D	N/D	N/D	4 N.		
		20,00%	1.2.S.3 - 1.2.S.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità ISO9001 e certificazione Emas (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)							
		0,00%	Mantenimento certificazione EMAS 1.2.S.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità ISO9001 e certificazione Emas (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	Mantenimento certificazione EMAS	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %		
		0,00%	Ottenimento conferma certificazione Qualità ISO 9001 uffici certificati 1.2.S.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità ISO9001 e certificazione Emas (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	Ottenimento conferma certificazione Qualità ISO 9001 uffici certificati	0,00 %	0,00 %	N/D	100,00 %		
		0,00%	Revisione documentazione per uffici certificati 1.2.S.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità ISO9001 e certificazione Emas (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	Revisione documentazione per uffici certificati	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %		
		0,00%	Revisione standard mantenimento sistema qualità 1.2.S.3 Consolidamento del Sistema di certificazione della qualità ISO9001 e certificazione Emas (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	Revisione standard mantenimento sistema qualità	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %		
		20,00%	1.2.S.4 - 1.2.S.4 Gestione delega regionale in materia di iscrizione, modifica e cancellazione nell'Albo delle Imprese Artigiane (art. 3 bis L.RER n.1/2010)							
		0,00%	Percentuale pratiche che non necessitano dell'ulteriore avvio del procedimento di cancellazione d'ufficio dall'AIA 3.2.1.2 Gestione delega regionale in materia di iscrizione, modifica e cancellazione nell'Albo delle Imprese Artigiane (art. 3 bis L.RER n.1/2010)	N. Pratiche che non necessitano dell'ulteriore avvio del procedimento di cancellazione d'ufficio dall'AIA / N. pratiche dalle liste Scriba di verifica sussistenza requisiti artigiani /	N/D	N/D	N/D	<= 80,00 %		
		20,00%	1.2.S.5 - 1.2.S.5 Accreditemento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF							
			Consolidamento sperimentazione stampa in azienda dei certificati d'origine emessi con marchio ICC/WC entro 31/12/2021 1.2.S.5 Accreditemento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	Accreditemento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	N/D	N/D	N/D	>= 2,00 %		
			Diffusione marchio ICC/WCF 1.2.S.5 Accreditemento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	Diffusione marchio ICC/WCF	N/D	N/D	N/D	>= 65,00 %		
			Mantenimento certificazione ICC/WCF dei certificati d'origine rilasciati entro 31/12/2021 1.2.S.5 Accreditemento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	Mantenimento certificazione ICC/WCF dei certificati d'origine rilasciati entro 31/12/2021	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
			Promozione sperimentazione stampa in azienda entro 31/12/2021 1.2.S.5 Accreditemento dei certificati d'origine al marchio di qualità internazionale ICC/WCF	Promozione sperimentazione stampa in azienda entro 31/12/2021	N/D	N/D	N/D	>= 4,00 %		

Allegato A) alla determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta n. 5 del 2 febbraio 2021

Integra_Report_Alberatura della pianificazioneRavenna_2021

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2018	2019	2020	2021	2022	2023
20,00%	1.3 - 1.3	Orientamento al lavoro e alle professioni (D4)								
30,00%	Indicatori									
		Grado di utilizzo delle risorse dedicate al processo di orientamento al lavoro 1.3 Orientamento al lavoro e alle professioni (D4)	Grado di utilizzo delle risorse dedicate al processo di orientamento al lavoro		N/D	N/D	N/D	>= 80,00 %	>= 80,00 %	>= 80,00 %
		N. soggetti coinvolti nelle attività di orientamento al lavoro/ASL 1.3 Orientamento al lavoro e alle professioni (D4)	N. soggetti coinvolti in attività di orientamento al lavoro/ASL		N/D	N/D	N/D	>= 1.000 N.	>= 1.100 N.	>= 1.100 N.
70,00%	Obiettivi operativi									
33,34%	1.3.1 - 1.3.1.1 Orientamento al lavoro e alle professioni (progetto 20%) (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)									
		Indicatori individuati in piattaforma integra a livello nazionale orientamento progetto 20% 1.3.1 Indicatori individuati in piattaforma integra a livello nazionale orientamento progetto 20%	vedi integra 20%		N/D	N/D	N/D	100,00 %		
0,00%		N. eventi/incontri sensibilizzazione Orientamento al lavoro 1.3.1 Orientamento al lavoro e alle professioni (progetto 20%)	N. eventi/incontri sensibilizzazione Orientamento al lavoro		N/D	N/D	N/D	>= 3 N.		
0,00%		N.ro campagne/eventi di promozione del Rasl 1.3.1 Orientamento al lavoro e alle professioni (progetto 20%) (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	N.ro campagne/eventi di promozione del rasl		N/D	N/D	N/D	>= 2 N.		
0,00%		Percentuale bandi formazione e competenze strategiche attivati 1.3.1 Orientamento al lavoro e alle professioni (progetto 20%)	N. bandi formazione e competenze strategiche attivati / N. bandi formazione e competenze strategiche da attivare /		N/D	N/D	N/D	100,00 %		
0,00%		Percentuale scuole coinvolte nel network 1.3.1 Orientamento al lavoro e alle professioni (progetto 20%) (art.67 co.3 ccnl 21/05/2018)	N. scuole coinvolte nel network / N. scuole presenti in provincia /		N/D	N/D	N/D	>= 90,00 %		
33,33%	1.3.2 - 1.3.2 Azioni per favorire il raccordo scuole-imprese									
		Coinvolgimento studenti nel laboratorio di certificazione delle competenze digitali (dintec) 1.3.2 Coinvolgimento studenti nel laboratorio di certificazione delle competenze digitali (dintec)	N. studenti coinvolti nel laboratorio di certificazione delle competenze digitali (dintec)		N/D	N/D	N/D	>= 15 N.		
0,00%		N. percorsi/iniziativa su ASL con le scuole superiori e soggetti del network 1.3.2 Azioni per favorire il raccordo scuole-imprese e orientamento al lavoro (progetto FP)	N. percorsi/iniziativa con le scuole superiori e soggetti del network		N/D	N/D	N/D	>= 2 N.		
33,33%	1.3.3 - 1.3.3 Supporto incontro domanda-offerta di lavoro									
0,00%		N. azioni di diffusione per orientamento e ASL 1.3.3 Supporto incontro domanda-offerta di lavoro	N. azioni di diffusione dati per orientamento e ASL		N/D	N/D	N/D	>= 5 N.		
20,00%	1.4 - 1.4	Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti (D6)								
30,00%	Indicatori									
		Grado di utilizzo delle risorse destinate al processo di sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti Grado di utilizzo delle risorse destinate al processo di sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	Grado di utilizzo delle risorse destinate al processo di sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti		N/D	N/D	N/D	>= 80,00 %	>= 80,00 %	>= 80,00 %
		Percentuale di soddisfazione customer servizi di informazione economica Percentuale di soddisfazione customer servizi di informazione economica	N. risposte positive customer servizi di informazione economica / N. risposte customer servizi di informazione economica /		N/D	N/D	N/D	>= 75,00 %	>= 75,00 %	>= 75,00 %
70,00%	Obiettivi operativi									
33,34%	1.4.1 - 1.4.1 Valorizzazione dell'informazione economica									

Allegato A) alla determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta n. 5 del 2 febbraio 2021

Integra_Report_Alberatura della pianificazioneRavenna_2021

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2018	2019	2020	2021	2022	2023
		0,00%	Elaborazioni e analisi dati di fonte camerale per Enti e Istituzioni	N. Elaborazioni dati di fonte camerale per Enti e Istituzioni	N/D	N/D	N/D	>= 5 N.		
		0,00%	Elaborazioni e analisi dati di fonte camerale per Enti e Istituzioni Valorizzazione informazione economica							
		0,00%	N. aggiornamenti congiuntura economica e sistema imprenditoriale provinciali	N. aggiornamenti congiuntura economica e sistema imprenditoriale provinciali	N/D	N/D	N/D	>= 6 N.		
		1.4 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti (D6)								
33,33%		1.4.2 - 1.4.2 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità								
		0,00%	N. soggetti coinvolti nel seminario con Università per la diffusione cultura digitale d'impresa	N. soggetti coinvolti seminario diffusione cultura digitale d'impresa	N/D	N/D	N/D	>= 20 N.		
		1.4.2 Sviluppo della cultura d'impresa e sostegno alla autoimprenditorialità								
33,33%		1.4.3 - 1.4.3 - Gestione bandi/avvisi/cofinanziamenti in collaborazione e/o per conto di altri soggetti (Comuni, Fondazioni, Regione)								
			Gestione bandi/avvisi attivati attraverso collaborazioni esterne	N. domande istruite su bandi/avvisi attivati attraverso collaborazioni esterne	N/D	N/D	N/D	>= 500 N.		
			Gestione bandi/avvisi attivati attraverso collaborazioni esterne 1.4.3							
			Gestione convenzioni/cofinanziamenti con soggetti esterni	N. convenzioni/cofinanziamenti con soggetti esterni	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.		
			Gestione convenzioni/cofinanziamenti con soggetti esterni							
33,33%		Area 2 – Sviluppo e valorizzazione del territorio								
25,00%		2.1 - 2.1 Ambiente e sviluppo sostenibile (D5)								
30,00%		Indicatori								
			N. iniziative/progetti attivati in tema ambientale e dello sviluppo sostenibile	N. iniziative/progetti ambiente-sviluppo sostenibile	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.	>= 2 N.	>= 3 N.
			2.1 Ambiente e sviluppo sostenibile (D5)							
70,00%		Obiettivi operativi								
100,00%		2.1.1 - 2.1.1 Azioni per la diffusione della tutela ambientale e dello sviluppo sostenibile								
		0,00%	N. Iniziative di promozione dello sviluppo sostenibile	N. Iniziative di promozione dello sviluppo sostenibile anche in collaborazione con Regione E.R. e Unioncamere	N/D	N/D	N/D	>= 1 N.		
			2.1.1 Azioni per la diffusione della tutela ambientale e dello sviluppo sostenibile							
		0,00%	N. Seminari anche telematici su tematiche ambientali	N. seminari anche telematici su tematiche ambientali	N/D	1 N.	N/D	>= 1 N.		
			2.1.1 Azioni per la diffusione della tutela ambientale e dello sviluppo sostenibile							
		0,00%	Percentuale bandi attivati per contributi per certificazioni ambientali e sociali	N. bandi attivati per contributi per certificazioni ambientali e sociali / N. bandi da attivare per contributi per certificazioni ambientali e sociali	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
			2.1.1 Azioni per la diffusione della tutela ambientale e dello sviluppo sostenibile							
25,00%		2.2 - 2.2 Tutela e legalità (C2)								
30,00%		Indicatori								
			N. Mediazioni, conciliazioni e arbitrati su totale imprese attive	N. Mediazioni, conciliazioni e arbitrati / Totale imprese attive	N/D	N/D	N/D	>= 0,45 %	>= 0,45 %	>= 0,50 %
			2.2 Tutela e legalità (C2)							
70,00%		Obiettivi operativi								
33,34%		2.2.1 - 2.2.1 Consolidamento dei servizi di mediazione e arbitrato (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)								
		0,00%	Percentuale di soddisfazione customer mediazione	N. risposte positive customer mediazione / N. risposte customer mediazione	N/D	N/D	N/D	>= 70,00 %		
			2.2.1 Consolidamento dei servizi di mediazione							

Allegato A) alla determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta n. 5 del 2 febbraio 2021

Integra_Report_Alberatura della pianificazioneRavenna_2021

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2018	2019	2020	2021	2022	2023
33,33%		2.2.2 - 2.2.2 Assicurare la sorveglianza nell'ambito della metrologia legale ed iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti								
0,00%		Etichettatura sicurezza conformità prodotti - numero visite ispettive ad imprese dei settori di competenza	Etichettatura sicurezza conformità prodotti - numero visite ispettive ad imprese dei settori di competenza		N/D	N/D	N/D		>= 2 N.	
0,00%		2.2.2 Assicurare la sorveglianza nell'ambito della metrologia legale ed iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti			N/D	N/D	N/D		>= 6 N.	
0,00%		N. Prodotti controllati	N. Prodotti controllati		N/D	N/D	N/D		>= 6 N.	
0,00%		2.2.2 Iniziative per la sicurezza e la conformità dei prodotti			N/D	N/D	N/D		>= 6 N.	
0,00%		N. sopralluoghi metrologici	N. sopralluoghi metrologici		N/D	N/D	N/D		>= 40 N.	
0,00%		2.2.3 Potenziamento delle attività di metrologia legale			N/D	N/D	N/D		>= 40 N.	
0,00%		Percentuale centri tecnici controllati	N. Centri tecnici controllati / N. Centri tecnici presenti		N/D	N/D	N/D		>= 80,00 %	
0,00%		2.2.2 Assicurare le attività di metrologia legale			N/D	N/D	N/D		>= 80,00 %	
33,33%		2.2.3 - 2.2.3 Attivazione OCRI								
		N.ro incontro formativi per il personale	N.ro incontro formativi per il personale		N/D	N/D	N/D		>= 1 N.	
		2.2.3 Attivazione OCRI			N/D	N/D	N/D		>= 1 N.	
25,00%		2.3 - 2.3 Turismo e cultura (D3)								
30,00%		Indicatori								
		Percentuale progetti/interventi realizzati per promuovere turismo e territorio	N. progetti/interventi realizzati per promuovere turismo e territorio / N. progetti/interventi da realizzare per promuovere turismo e territorio		N/D	N/D	N/D		>= 90,00 %	>= 90,00 %
		2.3 Turismo e cultura (D3)			N/D	N/D	N/D		>= 90,00 %	>= 90,00 %
		Percentuale utilizzo delle risorse utilizzate per promuovere turismo e territorio	Risorse utilizzate per promuovere turismo e territorio / Risorse da utilizzare per promuovere turismo e territorio		N/D	N/D	N/D		>= 80,00 %	>= 80,00 %
		2.3 Turismo e cultura (D3)			N/D	N/D	N/D		>= 80,00 %	>= 80,00 %
70,00%		Obiettivi operativi								
50,00%		2.3.1 - 2.3.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali								
0,00%		N. Eventi/convegni/incontri anche telematici realizzati per valorizzazione territorio e turismo	N. Eventi/convegni/incontri anche telematici realizzati per valorizzazione territorio e turismo		0,00 %	0,00 %	0,00 %		100,00 %	
0,00%		2.3.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali			0,00 %	0,00 %	0,00 %		100,00 %	
0,00%		Percentuale bandi attivati per valorizzazione territorio e turismo	N. Bandi attivati per valorizzazione territorio e turismo / N. Bandi programmati per valorizzazione territorio e turismo		N/D	N/D	N/D		100,00 %	
0,00%		2.3.1 Sostegno alla realizzazione di attività di valorizzazione e sviluppo del territorio e iniziative promozionali			N/D	N/D	N/D		100,00 %	
50,00%		2.3.2 - 2.3.2 La promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna (progetto 20%) vedi indicatori e target progetto 20%								
		Indicatori individuati in piattaforma integra a livello nazionale turismo progetto 20%	vedi integra turismo 20%		N/D	N/D	N/D		100,00 %	
		2.3.2 La promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna (progetto 20%) vedi indicatori e target progetto 20%			N/D	N/D	N/D		100,00 %	
25,00%		2.4 - 2.4 Altri servizi a imprese e territorio (E1)								
30,00%		Indicatori								
		Percentuale interventi a supporto del sistema infrastrutturale attivati	N. Interventi attivati a supporto del sistema infrastrutturale / N. Interventi da attivare a supporto del sistema infrastrutturale		N/D	N/D	N/D		>= 90,00 %	>= 90,00 %
		2.4 Altri servizi a imprese e territorio (E1)			N/D	N/D	N/D		>= 90,00 %	>= 90,00 %
70,00%		Obiettivi operativi								

Allegato A) alla determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta n. 5 del 2 febbraio 2021

Integra_Report_Alberatura della pianificazioneRavenna_2021

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2018	2019	2020	2021	2022	2023
		100,00%	2.4.1 - 2.4.1 Servizi di supporto allo sviluppo delle attività economiche							
		0,00%	Partecipazione e investimento nel progetto di creazione di Area polivalente nella città di Ravenna 2.4.1 Servizi di supporto allo sviluppo delle attività economiche	Partecipazione e investimento nel progetto di creazione di Area polivalente nella città di Ravenna	N/D	N/D	N/D	1 N.		
		0,00%	Partecipazione e investimento nel progetto di promozione turistica, economica e culturale nella città di Faenza 2.4.1 Servizi di supporto allo sviluppo delle attività economiche	Partecipazione e investimento nel progetto di promozione turistica, economica e culturale nella città di Faenza	N/D	N/D	N/D	1 N.		
33,33%	Area 3 – Efficienza e trasparenza dell'amministrazione									
		50,00%	3.1 - 3.1 Rapporti istituzionali, relazioni esterne e comunicazione (A3)							
		30,00%	<i>Indicatori</i>							
			Percentuale giudizi positivi nell'indagine di customer satisfaction 3.2.2 Comunicazione e customer satisfaction (A3)	N. risposte con giudizio positivo / N. risposte //	N/D	N/D	N/D	>= 85,00 %	>= 85,00 %	>= 85,00 %
		70,00%	<i>Obiettivi operativi</i>							
		25,00%	3.1.1 - 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media - realizzazione piano di comunicazione 2020 (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)							
		0,00%	N. documenti redatti (comunicati, articoli, redazionali, interventi) 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media - realizzazione piano di comunicazione (art.67 co.3 ccnl 21/05/2018)	N. documenti redatti (comunicati, articoli, redazionali, interventi)	N/D	N/D	N/D	>= 40 N.		
			N.ro canali social attivati 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media - realizzazione piano di comunicazione 2020 (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	N.ro canali social attivati 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media - realizzazione piano di comunicazione 2020 (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.		
			N.ro contenuti pubblicati su Systemaweb 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media - realizzazione piano di comunicazione 2020 (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	N.ro contenuti pubblicati su Systemaweb 3.1.1 Comunicazione istituzionale e nuovi media - realizzazione piano di comunicazione 2020 (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	N/D	N/D	N/D	>= 30 N.		
		25,00%	3.1.2 - 3.1.2 Ristrutturazione sito istituzionale e newsletter Camera Informa							
		0,00%	Invio Newsletter informative 3.1.2 Ristrutturazione sito istituzionale e newsletter Camera Informa	N.ro newsletter inviate 3.1.2 Ristrutturazione sito istituzionale e newsletter Camera Informa	N/D	N/D	N/D	>= 5 N.		
			Realizzazione progetto sito per il nuovo ente accorpato Realizzazione progetto sito per il nuovo ente accorpato	Realizzazione sito per nuovo ente	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
		25,00%	3.1.3 - 3.1.3 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema							
		0,00%	Adempimenti testo unico società partecipate 3.1.3 Ottimizzazione delle relazioni istituzionali e di sistema	N.ro adempimenti D.Lgs. 175/2016 effettuati / N.ro adempimenti da effettuare D.Lgs. 175/2016 N.ro adempimenti effettuati in applicazione del D.Lgs. 175/2016 entro i termini di Legge / N.ro adempimenti da effettuare in applicazione del D.Lgs. 175/2016 entro i termini di Legge /	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
		0,00%	Azioni di coinvolgimento di autorità e stakeholder nei progetti/incontri istituzionali Azioni di coinvolgimento di autorità e stakeholder negli eventi istituzionali	Azioni di coinvolgimento di autorità e stakeholder nei progetti/incontri istituzionali	0,00 %	0,00 %	N/D	100,00 %		
		25,00%	3.1.4 - Realizzazione indagine di customer satisfaction (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)							
		0,00%	Percentuale servizi indagati con customer 3.2.3 Realizzazione indagine di customer satisfaction (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)	N. servizi indagati / N. servizi da indagare //	N/D	N/D	N/D	100,00 %		

Allegato A) alla determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta n. 5 del 2 febbraio 2021

Integra_Report_Alberatura della pianificazioneRavenna_2021

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2018	2019	2020	2021	2022	2023
50,00% 3.2 - 3.2 Efficienza nella gestione delle risorse e dei processi (A-B)										
30,00% Indicatori										
		N. non conformità nella gestione ciclo performance 3.2 Efficienza nella gestione delle risorse A-B	N. non conformità nella gestione ciclo performance	N. non conformità nella gestione ciclo performance	0 N.	0 N.	N/D	0 N.	0 N.	0 N.
		N. non conformità nella gestione della trasparenza e prevenzione corruzione 3.2 Efficienza nella gestione delle risorse (A-B)	N. non conformità nella gestione della trasparenza e prevenzione corruzione	N. non conformità nella gestione della trasparenza e prevenzione corruzione	0 N.	0 N.	N/D	0 N.	0 N.	0 N.
		EC02.1 - Indice di Liquidità immediata Misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate agli impegni di breve periodo	Liquidità immediata / Passività correnti Liq_Imm / PassCorr		255,25 %	302,20 %	N/D	>= 182,00 %	>= 183,00 %	>= 184,00 %
		EC05.1 - Indice di struttura primario Misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.	Patrimonio netto / Immobilizzazioni Patrimonio netto / Immob.		134,99 %	140,13 %	N/D	>= 112,00 %	>= 113,00 %	>= 114,00 %
		EC15.4_rev2018 - Incidenza Interventi economici sugli Oneri correnti Misura la capacità dell'Ente di destinare una quota significativa delle risorse camerali ad interventi economici sul totale degli Oneri correnti. In generale, maggiore è l'incidenza degli interventi economici sul totale degli Oneri correnti più la CCIAA ha utilizzato risorse per finanziare interventi diretti alle imprese.	Interventi economici / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A BilCons_IE / OnCorrSval		27,50 %	28,27 %	N/D	>= 21,00 %	>= 21,00 %	>= 21,00 %
		EC27 - Indice equilibrio strutturale Indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale] (ProvStrut - OnStrut) / ProvStrut		11,09 %	9,61 %	N/D	>= 8,20 %	>= 8,30 %	>= 8,40 %
70,00% Obiettivi operativi										
20,00% 3.2.1 - 3.2.1 Contenimento delle spese generali e di funzionamento										
		A1.1_01_rev2018 - Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di commercio Indica il grado utilizzo delle risorse stanziato per gli interventi economici a favore del tessuto economico locale e la capacità della Camera di rispettare nell'esercizio la programmazione delle attività e delle iniziative previste.	Interventi economici / Interventi economici (Preventivo) BilCons_IE / BilPrev_IE		110,13 %	N/D	N/D	>= 85,00 %		
		EC15.2 - Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti Misura l'incidenza degli Oneri di funzionamento sul totale degli Oneri Correnti.	Oneri di funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A OnFunz_AmmAcc / OnCorrSval		34,33 %	33,20 %	N/D	<= 38,00 %		
		EC18_rev2018 - Interventi economici di promozione per impresa attiva Misura il valore medio di interventi economici e nuovi Investimenti finanziari per impresa attiva.	Interventi economici di promozione / Numero imprese attive al 31/12 IntEc_Promozione / N_ImprAtt		54,21 €	50,80 €	N/D	>= 40,00 €		
		EFF01 - Costi di personale e funzionamento per impresa Misura la capacità di dimensionare secondo criteri di efficienza il personale ed il funzionamento dell'Ente rispetto alla domanda di servizi espressa dalle imprese.	(Oneri del personale + Oneri di funzionamento) / Numero imprese attive al 31/12 (Cpers-Ind + OnFunz) / N_ImprAtt		125,54 €	124,05 €	N/D	<= 125,00 €		
20,00% 3.2.2 - 3.2.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Camera di commercio (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)										

Allegato A) alla determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta n. 5 del 2 febbraio 2021

Integra_Report_Alberatura della pianificazioneRavenna_2021

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2018	2019	2020	2021	2022	2023
		0,00%	Livello di soddisfazione dei servizi di archivio informatizzato 3.2.2 Miglioramento dell'efficienza dei servizi interni e ottimizzazione della gestione amministrativa della Cciao (art. 67 co.3 ccnl 21/05/2018)	N. ro questionari con giudizio positivo / N. ro questionari compilati su servizi archivio informatizzato	N/D	N/D	N/D	>= 80,00 %		
			Percentuale adempimenti contrattuali relativi al CCNL dirigenza Percentuale adempimenti contrattuali relativi al CCNL dirigenza	N. adempimenti contrattuali effettuati (CCNL dirigenza) / N. adempimenti contrattuali da effettuare (CCNL dirigenza)	N/D	N/D	N/D	>= 90,00 %		
			Revisione programma di gestione della contabilità e delle tabelle di impostazione Revisione programma di gestione della contabilità e delle tabelle di impostazione	N. adempimenti e tabelle revisionate programma contabilità / N. adempimenti e tabelle da revisionare programma contabilità	N/D	N/D	N/D	>= 85,00 %		
		0,00%	B3.2_01_rev2018 - Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture Indica il ritardo medio della Camera di commercio per il pagamento delle fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori.	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture RitPagamenti	-16,61 gg	-15,62 gg	N/D	<= -11 gg		
		0,00%	DFP 1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / Totale personale dipendente (TI+TD) Dip-Form / (Unit_Stab + N_Dir)	100,00 %	2.435,09 %	N/D	>= 50,00 %		
		0,00%	DFP 2.5 - Efficienza degli spazi Indica gli spazi medi disponibili per ogni postazione	N. di metri quadrati disponibili / N. di postazioni di lavoro occupate MQ_Sedi / Postazioni	22,08 N.	22,08 N.	N/D	<= 22,50 N.		
20,00% 3.2.3 - 3.2.3 Miglioramento della gestione del ciclo della performance ed attuazione di misure per assicurare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)										
		0,00%	Tenuta e aggiornamento Registro Accessi e Pubblicamere Tenuta e aggiornamento Registro Accessi e Pubblicamere	Aggiornamenti publicamera effettuati / Aggiornamenti publicamera da effettuare	N/D	N/D	N/D	>= 95,00 %		
		0,00%	Aggiornamento giornata trasparenza on line Aggiornamento della giornata della trasparenza permanente on line	N.ro sezioni aggiornate giornata trasparenza / N.ro sezioni da aggiornare per giornata trasparenza on line N.ro sezioni aggiornate per giornata trasparenza on line / N.ro sezioni da aggiornare per giornata trasparenza on line	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
		0,00%	Documenti anticorruzione e trasparenza N.ro documenti per anticorruzione e trasparenza	N.ro documenti redatti per anticorruzione e trasparenza / N.ro documenti da redigere per anticorruzione e trasparenza N. ro documenti redatti per anticorruzione e trasparenza / N.ro documenti da redigere per anticorruzione e trasparenza	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
		0,00%	Documenti ciclo performance N.ro documenti ciclo della performance	N.ro documenti redatti performance / N. ro documenti da redigere performance N.ro documenti redatti per misurazione e valutazione performance / N.ro documenti da redigere per misurazione e valutazione performance	0,00 %	0,00 %	N/D	100,00 %		
		0,00%	DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione Indice_Trasp	100,00 %	9.900,00 %	N/D	>= 90,00 %		
20,00% 3.2.4 - 3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)										
		0,00%	Adeguamento procedure informatiche per accorpamento Adeguamento procedure informatiche per accorpamento	N. procedure informatiche adeguate per accorpamento / N. procedure informatiche da adeguare per accorpamento	N/D	N/D	N/D	>= 80,00 %		

Allegato A) alla determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta n. 5 del 2 febbraio 2021

Integra_Report_Alberatura della pianificazioneRavenna_2021

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET		
					2018	2019	2020	2021	2022	2023
		0,00%	Esame ed integrazione tra Camere della documentazione e processi relativi alla performance Esame ed integrazione tra Camere della documentazione e processi relativi alla performance	N. documenti esaminati per misurazione e valutazione performance nuova Camera / N. documenti da esaminare per misurazione e valutazione performance nuova Camera	N/D	N/D	N/D	>= 80,00 %		
		0,00%	Esame processi provveditorato e inventario in preparazione dell'accorpamento Esame processi provveditorato e inventario in preparazione dell'accorpamento	N. processi provveditorato e inventario revisionati in preparazione dell'accorpamento / N. processi provveditorato e inventario da revisionare in preparazione dell'accorpamento	N/D	N/D	N/D	>= 90,00 %		
		0,00%	Esame regolamenti al fine dell'armonizzazione tra Camere Esame regolamenti al fine dell'armonizzazione tra Camere	Numero documenti esaminati al fine dell'armonizzazione tra Camere / Numero documenti da esaminare al fine dell'armonizzazione tra Camere	N/D	N/D	N/D	>= 90,00 %		
		0,00%	Mappatura processi della nuova Camera Mappatura processi della nuova Camera	N. processi della nuova Camera mappati / N. processi della nuova Camera da mappare	N/D	N/D	N/D	>= 70,00 %		
20,00% 3.2.5 - 3.2.5 Implementazione del lavoro agile, assicurandone la compatibilità con le potenzialità organizzative delle rispettive Aree di competenza e con la qualità e l'effettività del servizio erogato										
			Assistenza informatica attivazione smart working Assistenza informatica attivazione smart working	N. dipendenti in smart working assistiti / N. dipendenti in smart working	N/D	N/D	N/D	>= 70,00 %		
			Gestione contratti smart working avviati Gestione contratti smart working avviati	N. contratti smart working gestiti / N. contratti smart working da gestire	N/D	N/D	N/D	100,00 %		
			Incontri per raccolta ed esame dati e informazioni lavoro agile Incontri per raccolta ed esame dati e informazioni lavoro agile	N. incontri per raccolta ed esame dati lavoro agile	N/D	N/D	N/D	>= 3 N.		
			Monitoraggio andamento attività in lavoro agile Monitoraggio andamento attività in lavoro agile	N. monitoraggi su andamento lavoro agile	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.		

Scheda di valutazione individuale		Segretario Generale																
RISULTATI	Performance di ente	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;">Indicatore sintetico performance Ente</th> <th style="width: 20%;">Punteggio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;">Performance Ravenna</td> <td style="text-align: center;">0,00</td> </tr> </tbody> </table>		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Performance Ravenna	0,00											
	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio																
Performance Ravenna	0,00																	
		Punteggio componente	0,00 / 50,00															
RISULTATI	Ambito organizzativo di pertinenza	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Peso attribuito</th> <th style="width: 20%;">Indicatore sintetico performance Area</th> <th style="width: 20%;">Punteggio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio												
	Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio															
		Punteggio componente	0,00 / 0,00															
RISULTATI	Obiettivi individuali	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 55%;">Peso attribuito</th> <th style="width: 25%;">Grado raggiungimento obiettivo</th> <th style="width: 20%;">Punteggio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="font-size: small;">1.1.1 - 1.1.1 Fornire servizi di informazione, formazione e assistenza all'export attraverso collaborazione con Promos Italia srl, Unioncamere regionale e CCIB</td> <td style="text-align: center; font-size: small;">25,00%</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">1.2.5.1 - 1.2.5.1 Iniziative di semplificazione amministrativa</td> <td style="text-align: center; font-size: small;">25,00%</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">3.2.4 - 3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)</td> <td style="text-align: center; font-size: small;">25,00%</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">3.2.5 - 3.2.5 Implementazione del lavoro agile, assicurandone la compatibilità con le potenzialità organizzative delle rispettive Aree di competenza e con la qualità e l'effettività del servizio erogato</td> <td style="text-align: center; font-size: small;">25,00%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	1.1.1 - 1.1.1 Fornire servizi di informazione, formazione e assistenza all'export attraverso collaborazione con Promos Italia srl, Unioncamere regionale e CCIB	25,00%		1.2.5.1 - 1.2.5.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	25,00%		3.2.4 - 3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	25,00%		3.2.5 - 3.2.5 Implementazione del lavoro agile, assicurandone la compatibilità con le potenzialità organizzative delle rispettive Aree di competenza e con la qualità e l'effettività del servizio erogato	25,00%	
	Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio															
1.1.1 - 1.1.1 Fornire servizi di informazione, formazione e assistenza all'export attraverso collaborazione con Promos Italia srl, Unioncamere regionale e CCIB	25,00%																	
1.2.5.1 - 1.2.5.1 Iniziative di semplificazione amministrativa	25,00%																	
3.2.4 - 3.2.4 Gestione del processo di accorpamento tra Camere (art. 67 co. 3 ccnl 21/05/2018)	25,00%																	
3.2.5 - 3.2.5 Implementazione del lavoro agile, assicurandone la compatibilità con le potenzialità organizzative delle rispettive Aree di competenza e con la qualità e l'effettività del servizio erogato	25,00%																	
		Punteggio componente	0,00 / 30,00															
Comportamenti	enti	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Peso attribuito fattore</th> <th style="width: 40%;">Sub-fattore di valutazione</th> <th style="width: 15%;">Livello valutazione vs aspettative</th> <th style="width: 15%;">Punteggio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio											
Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio															
		Punteggio componente	0,00 / 20,00															
		Punteggio complessivo	0,00 / 100,00															

Performance organizzativa

Performance individuale

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data Il valutatore Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	0,00 / 50,00	0,00%
Performance individuale	0,00 / 50,00	0,00%